



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ARAGÓN

“OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA LAS EMPRESAS  
MEXICANAS EN EL MARCO DEL APEC DURANTE EL  
PERIODO 2000-2003”

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN RELACIONES  
INTERNACIONALES  
P R E S E N T A:  
LUIS ANTONIO MALDONADO MATA

ASESOR: LIC. RODOLFO ARTURO VILLAVICENCIO LOPEZ



FES Aragón

MÉXICO

2005

0352521



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.

*A mi Madre y a mi familia.*

***AGRADECIMIENTOS***

*A Dios:*

*Le doy gracias, por permitirme terminar  
mi carrera y concluir un sueño que  
finalmente se ha hecho realidad.*

*A mi mamá Ma.del Pilar:*

*A usted le dedico este trabajo, tan sólo como un humilde  
agradecimiento por su gran amor, esfuerzo y dedicación  
a lo largo de todos estos años, para hacer de este  
niño que aún soy para usted, un hombre  
responsable con metas y sueños.*

*A mi papá José Luis:*

*Le agradezco su esfuerzo, empeño y apoyo por  
darme una educación e importantes valores, para  
hacer de mí una persona digna y honesta.*

*A mis hermanos:*

*A ti Maribel, por ese amor y por tu ayuda  
en los momentos difíciles en que más te necesité.*

*A ti Pepe, por el cariño que me tienes y porque  
siempre me has apoyado en todos los  
proyectos que he emprendido.*

*A mi cuñada y a mi sobrino:*

*A ustedes porque me han visto  
en las buenas y las malas y me  
han sabido apoyar.*

*A ti Eunice:*

*Porque con tu amor, cariño y ternura, además  
de tus consejos, me has apoyado en todo  
momento y nunca me has dejado sólo.*

*A mi cuerpo ejecutivo:*

*A José Antonio, Javier, Erick, Manuel, Luis Alberto e Isabel. Por su valiosa amistad, afecto y por todos esos ratos felices y tristes que pasamos juntos. Gracias por su apoyo y por permitirme ser su amigo.*

*A mis Amigos:*

*A Analí, Azucena, Berenice, Laurita, Velvet y Daniel, porque me permitieron conocerlos y aprendí mucho de ustedes en esos bonitos momentos en que convivimos juntos.*

*A mis Jefes:*

*Al Sr. Isaac Bucay, Sr. Aslan Bucay y María Elena López, por su gran apoyo y comprensión por dejarme hacer realidad mi gran sueño, además de darme la oportunidad de crecer profesional y personalmente.*

*A la Universidad y a mis profesores:*

*Por darme una digna formación académica.*

*Al Lic. Rodolfo Arturo Villavicencio López:*

*Por su valioso conocimiento y experiencia que  
aportó a este trabajo y a lo largo de mi formación.  
Gracias por ser un excelente asesor, maestro  
y persona.*

*A mis sinodales:*

*Por su oportuna intervención y aportación  
de conocimientos, para fortalecer y  
enriquecer esta investigación.*

## *ÍNDICE*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>DINÁMICA DEL DESARROLLO REGIONAL EN ASIA-PACÍFICO</b>	9
1.1 Estrategia de crecimiento económico regional	13
1.2 Importancia de APEC y ASEAN en el comportamiento del comercio intrarregional	19
1.3 Liderazgo japonés en la región	27
1.4 Importancia de Singapur como líder subregional en el marco de ASEAN	36
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>ESTRATEGIA MEXICANA DE INSERCIÓN A LA DINÁMICA GLOBALIZADORA</b>	47
2.1 Desarrollo de las empresas mexicanas en la región Asia-Pacífico a partir de 1990	54
2.2 Acciones y medidas gubernamentales en México para proteger a las empresas mexicanas para su incursión comercial en el mercado de la región Asia-Pacífico	61
2.3 Participación empresarial en la formulación de nuevas políticas comerciales para integración económica en la región Asia-Pacífico	69
2.4 Evaluación de las amenazas y oportunidades en la integración económica para las empresas mexicanas en la región Asia-Pacífico	74
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS EN EL MARCO DE APEC</b>	81
3.1 APEC como mercado alternativo para las exportaciones mexicanas	94
3.2 Importancia de las estrategias reactivas y proactivas para las empresas mexicanas en el marco de APEC	98
3.3 Ventajas del diseño de estrategias de acceso al mercado asiático para las empresas mexicanas	104
3.4 Experiencias de éxito de empresas mexicanas en el mercado asiático: El caso de CEMEX	119
<b>CONCLUSIONES</b>	135
<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS, HEMEROGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS</b>	141

## *INTRODUCCIÓN*

## INTRODUCCIÓN

La importancia creciente de las economías de los países asiáticos, particularmente de los situados en la región Asia-Pacífico, en el mundo globalizado de hoy, es algo sobre lo cual ya no existen dudas. El solo hecho de reconocer la gran capacidad de recuperación de esas economías ante la llamada crisis asiática, que eclosionó en Tailandia en julio de 1997, para volver a transitar en la actualidad por el camino que las está llevando a convertirse en un poderoso polo de desarrollo mundial, nos indica la suma importancia de estudiar a cabalidad el devenir económico y social de esos países, los rasgos estructurales de sus economías, sus relaciones con los organismos internacionales, la calidad del bienestar de sus poblaciones, características culturales. En fin, todo fenómeno que sea útil de observar para encontrar las referencias que permitan entender las problemáticas que se presentan en esta investigación.

México forma un puente entre el gran mercado de América del Norte, además el resto del continente. Por razones geográficas, históricas, políticas y culturales, se busca activa e intensamente incrementar las posibilidades de cooperación económica y liberalización comercial con Latinoamérica. América Latina ha sido un mercado relativamente menos importante para las empresas mexicanas en los últimos años.

El país también constituye una ruta ideal para el comercio y otros flujos económicos entre el pacífico asiático. La inversión extranjera y el comercio del pacífico asiático están llegando a México de forma creciente, ya que los empresarios mexicanos y el propio país se esta dando cuneta del enorme potencial de su capacidad productiva y exportadora, que busca activamente la forma de optimizar ese potencial.

Una mayor inserción en la economía mundial, particularmente, en la dinámica región del Pacífico, con esto permitirá a México consolidar un desarrollo nacional que asegure el mayor bienestar de sus habitantes. Los empresarios mexicanos cuentan con el apoyo de múltiples instituciones públicas y privadas para que salgan, busquen enfrentar nuevos retos y oportunidades que surgirán en el ámbito del Asia-Pacífico.

Para hacer el análisis de esta investigación, se hace uso del modelo neoliberal, pues en el, se eleva los postulados de libre mercado, de la libre empresa y de libre comercio hasta sus últimas consecuencias; esto es, la cristalización de la ley del más fuerte. En el modelo Neoliberal se puede ver que el Estado se va a ver limitado. Su función principal ha de ser el de proteger la libertad y con esto hacer cumplir los contratos privados, fomentar los mercados competitivos.

En el modelo neoliberal, se plantea que la cooperación voluntaria y en la empresa privada tanto para las actividades económicas como para las de otra

especie, se asegura que el sector privado ejercerá un control sobre los poderes del sector gubernamental y el poder del Estado debe estar disperso. La existencia de un mercado libre no elimina la necesidad de tener un gobierno, al contrario, el gobierno es necesario, tanto en su función de foro para determinar las reglas del juego, como en su función de árbitro para interpretar y hacer cumplir las reglas establecidas.

Hoy en día, se puede ver que el modelo neoliberal se está llevando a cabo, pues en los últimos treinta años del siglo XX, se pudo ver que el comercio de mercancías se multiplicó, mientras que la producción mundial creció voluptuosamente y las naciones en desarrollo contribuyeron al comercio mundial. Esto se da gracias, al esquema de el libre comercio congruente con los procesos de globalización que vive el mundo, que han trascendido el intercambio de mercancías, servicios; extendiéndose en diferentes bloques económicos a libre movilidad de personas y capitales, así como la integración misma de las economías.

Por otro lado, la preponderante contribución de las corporaciones multinacionales al comercio y la inversión en el mundo está provocando distorsiones en la dirección y orientación de los flujos entre los países. Lo que ya constituye un reto formidable para la gestión de la macroeconomía de los gobiernos, por lo tanto, la libertad de comercio.

Se puede ver que el modelo Neoliberal ha dejado un concepto, para convertirse en una realidad para las empresas de todo tamaño. La economía global les representa un reto para superar a sobrevivir la competencia en sus mercados internos y del exterior. En ese sentido no tiene otra alternativa, que adaptarse a la configuración de los mercados globales para alcanzar niveles de eficiencia internacional y con esto se de un lidiar de todos los días para las empresas transnacionales.

Las pequeñas y medianas empresas deben seleccionar cuidadosamente sus nichos de mercado y adaptarse constantemente a los requerimientos de los mismos, lo que implica que desarrollen estrategias que puedan alejarlas de sus tradicionales mercados internos.

En este proceso requieren definir cuales son sus habilidades y ventajas para tener éxito en un mercado globalizado, del cuál no sólo hace falta conocer las características, las compañías tienen que compenetrarse en un proceso integral de producción y distribución que puede significar profundos cambios en sus estructuras desde el punto de vista administrativo, tecnológico y de producción en general.

Aquí radica la importancia excepcional de este trabajo, de tratar de conocer y analizar la importancia del marco del APEC para México, para el desarrollo de

negocios en ésta área, y saber cuáles son los aspectos que involucran, para que se de un buen progreso de México con la región Asia-Pacífico.

Por otro lado, las estrategias de actuación en la zona deben ir orientadas a resolver las principales debilidades de la posición comercial de las empresas mexicanas para que permitan localizar oportunidades de negocios con respecto del área para ello deben centrarse en tres ámbitos principales: la creación de una imagen, el aumento de presencia de las empresas mexicanas en la zona, y el logro de un mayor conocimiento del mercado. Asia-Pacífico viene constituyéndose desde hace ya algunos lustros en uno de los polos geográficos más dinámicos del planeta, donde coexisten, no sin tensiones, enormes problemas y también grandes expectativas.

Con lo que se señaló anteriormente, habrá que analizar cuáles con las oportunidades que existen para las empresas mexicanas, señalando los principales países en donde hay una mayor demanda de bienes y servicios de productos mexicanos, es decir, tener una amplia visión para que puedan invertir las empresas mexicanas en la región Asia-Pacífico, mediante un análisis de los países que se encuentran en esta región. También se habrá de ver cual es la situación que juega el APEC, para que México pueda integrarse totalmente al comercio de la cuenca del Pacífico, tomando en cuenta al ASEAN (*Association of Southeast Asian Nations*, ASEAN, por sus siglas en inglés, que son las que se utilizan normalmente) como principal protagonista del APEC.

En la presente investigación, se ha dividido en tres capítulos, en el Capítulo 1, a manera de repaso, se parte del rápido desarrollo económico que están logrando los países del Este Asiático o Asia-Pacífico, contrasta con las experiencias de otros países en otras regiones, ya sea con los países desarrollados o específicamente con los países en vías de desarrollo como Latinoamérica o África, que no han podido equiparar su actuación económica. Este proceso de rápido crecimiento, empezó con Japón, luego continuó con los "Cuatro Tigres" de Asia, y se está manifestando en los países de ASEAN y China. El crecimiento económico de estos países tiene varios factores comunes, que podrían definir lo que se considera como un "modelo de desarrollo asiático" o específicamente "modelo de desarrollo del Este Asiático".

El modelo asiático, es un modelo que en lo político se restringió las libertades políticas e impuso el autoritarismo, pero en lo económico permitió la competencia y la libertad económica. Es posible señalar que la supresión de la libertad política fue condición, para garantizar la libertad económica. La supresión de la libertad de opinión permitió que los gobiernos pudieran dirigir una política encaminada al crecimiento económico, dedicar la mayor parte de su presupuesto a la creación de una infraestructura económica, descuidando los gastos sociales.

La integración económica en Asia-Pacífico, y más concretamente en el polo más dinámico de esa inmensa región, el de Asia oriental o del Pacífico occidental,

ha progresado mucho en los últimos años, tal y como reflejan las estadísticas de comercio e inversiones entre los países de la zona. Lo destacable, sin embargo, no es tanto ese fenómeno, pese a que es ciertamente muy significativo, como el hecho de que empieza a verse acompañado de importantes acuerdos comerciales regionales.

Es bien sabido que hasta hace bien poco el único organismo formal de integración que existía en la zona era la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental. Como es bien conocido, la ASEAN fue creada en 1967 con cinco miembros (Filipinas, Indonesia, Malasia, Singapur y Tailandia), grupo al que posteriormente se sumaron Brunei en 1984, Vietnam en 1995, Laos y Myanmar en 1997 y, finalmente, Camboya en 1998. Ese proceso de integración, circunscrito por tanto al sudeste asiático, no afectaba a la cada vez más importante región del noreste asiático (Japón, China, Corea, Taiwán, etc.). Desde hace sólo unos pocos años, se está registrando en Asia oriental un auge de lo que cabe llamar un "nuevo regionalismo económico" basado en la adopción de varias iniciativas regionales y, por otro lado, han proliferado la firma o el estudio de acuerdos comerciales bilaterales entre países de la región.

Ese fenómeno es novedoso en la medida en que tradicionalmente los países de Asia oriental carecían de esquemas de integración regional (con la única excepción, ya mencionada, de la ASEAN) y habían optado, en su política comercial exterior, por un enfoque multilateral, a través primero del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y luego de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Por otro lado, la relevancia de Singapur es muy significativa, ya que es un puerto de almacenamiento y distribución y el más importante de la región del Sudeste Asiático, en el que se recoge gran parte de las producciones de Malasia e Indonesia. En los últimos años, este pequeño país se ha erigido en el centro mundial de los mercados del caucho y del estaño. La industria, muy vinculada con la actividad portuaria, se ha desarrollado gracias al capital foráneo, sobre todo de origen estadounidense y japonés y se aprovecha de la existencia de una mano de obra barata y cualificada. Primer centro financiero del Sudeste Asiático, Singapur cuenta también con importantes astilleros navales.

A finales del siglo XX, se ha vivido tiempos de cambio muy profundos, pues se presencié el nacimiento económico multipolar que ha permitido al capitalismo mundial ganar importantes espacios, es decir, que los nuevos centros de poder vinculados al desarrollo económico y tecnológico han encontrado nuevas dimensiones y territorios para su acción internacional; tal es el caso de Japón. El nuevo orden internacional muestra la preferencia por los asuntos económicos, ya sea a través de acuerdos de libre comercio o bilaterales con miras a la conquista de los mercados; existe la necesidad de integrarse en bloques regionales que compiten entre sí y que interactúan por medio de la creación de múltiples empresas transnacionales. A pesar de la preponderancia en los asuntos económicos, existen

situaciones de crisis que han ocupado un lugar relevante en las relaciones entre los países, crisis de desempleo, de producción, políticas y sociales, en fin, todos estos problemas constituyen uno de los retos más importantes de la globalización y que en la medida de lo posible es necesario evitarlos.

Por su parte el Capítulo 2, plantea las estrategias, acciones y medidas, para crear un entorno que conduzca al progreso y bienestar, en el que la actividad productiva, la inversión y el ahorro ofrezcan oportunidades para todos. México aspira a alcanzar un crecimiento económico, sostenido y sustentable. Uno de los pilares para alcanzar un crecimiento con calidad es extender los beneficios de la apertura económica y de la competitividad a segmentos más amplios de la población. En ese tenor, el gobierno juega un papel primordial para elevar y extender la competitividad del país y promover el desarrollo económico regional equilibrado. También se tiene como propósito establecer líneas de acción para contribuir al crecimiento con calidad, a través de un mejor aprovechamiento de las oportunidades que ha creado el gobierno con la apertura económica, y la democratización de la economía que permita que los beneficios de la globalización lleguen a todo el país.

Se expone los antecedentes de la política de apertura comercial que ha articulado México en los últimos años, con énfasis en las negociaciones de tratados de libre comercio y el impacto que éstos han tenido en la generación de empleo, competitividad y captación de inversión extranjera directa. Se hace hincapié en el entorno global de competencia que enfrenta México en este inicio de milenio, para enfatizar la urgencia de fortalecer la presencia de México en el mercado asiático.

Se establece la importancia de aplicar una estrategia integral para la promoción del comercio exterior y de la inversión lo cual implica analizar los mecanismos de coordinación entre las diversas dependencias del gobierno federal y sus representaciones en el extranjero. La promoción es el instrumento que permite identificar áreas de oportunidad y concretar proyectos de exportación y de inversión, con el fin de aprovechar al máximo las ventajas que se hayan creado, y que se seguirán creando, a través de las negociaciones comerciales.

Además se analiza las acciones para fortalecer y aprovechar la apertura económica, además se resalta la necesidad de incrementar la participación de diversas regiones y sectores del país en el sector exportador, se enfatiza el papel primordial que debe jugar la pequeña y mediana empresa (PyME) nacional, en la actividad exportadora. Los rezagos que enfrenta este sector sólo pueden empezar a solucionarse a través de programas específicos que fortalezcan la capacidad de las PyMEs para modernizarse, incrementar su competitividad y así lograr insertarse directa e indirectamente, en la economía mundial.

Finalizando con el Capítulo 3, se describen los puntos que conforman el tema central de la tesis. Se analiza la trascendencia del APEC, desde el punto de vista de su importancia en los flujos de producción, comercio e inversiones regionales o

mundiales, pues ésta es bien conocida, se muestran sus antecedentes, origen, estructura, objetivos y aspectos medulares como son la cooperación, la liberación y la facilitación de la inversión, entre otros, en especial a partir de las declaraciones de los líderes económicos, desde Seattle hasta Shanghai.

México es miembro del APEC desde 1993 y aunque su inclusión fue muy cuestionada por los países asiáticos su desempeño ha estado un tanto ensombrecido por secundar muchas de las propuestas de Estados Unidos sean éstas para rechazar o apoyar los acuerdos emanados del foro.

Para México, sin lugar a dudas, la vinculación con la región asiática del Pacífico y en particular con el APEC ha sido desaprovechada. No fue así para la parte asiática, que a partir de la pertenencia de México al organismo incrementó sus relaciones económicas al grado de ampliar el déficit comercial de éste con prácticamente las más importantes economías asiáticas como son Japón, Corea, Taiwán, Hong Kong, China, Malasia, Indonesia, Singapur y Tailandia. La importancia de la cuenca asiática del Pacífico, del APEC y de los principales países asiáticos desde la perspectiva del nuevo proyecto de desarrollo económico de México, que se dice será más humanitario e incluyente en el sexenio 2000-2006.

El comercio en la región Asia concentra una parte muy importante del comercio global. Gran parte del rendimiento de la zona es producido por los tigres asiáticos; un porcentaje importante del PIB lo genera el comercio exterior, han sido varios los factores que han hecho despegar la economía de la zona y se han implementado políticas que favorecen las exportaciones.

Las empresas asiáticas han tenido que ser competitivas y para eso han desarrollado productos especialmente dirigidos a los mercados que exportan. Por ejemplo, las mayores exportaciones de algunos tigres a Japón se realizaron después de haber estudiado el mercado nipón y en la mayoría de los casos se aliaron con empresas japonesas en *joint ventures* para exportar a ese país. Según Bancomext a través de sus conserjerías comerciales, han detectado tres variables importantes para comerciar con la región: una oferta mexicana con capacidad exportadora; la demanda local de la región es sobre una gran variedad de productos que no les es posible producir en su interior; y una escasa competencia en algunos sectores.

La internacionalización de las empresas mexicanas ha sido percibida como una parte del proceso estratégico continuo de muchas empresas. Sobre el proceso de internacionalización se desprende que el paso de seleccionar el país de destino de las exportaciones, inversiones o productos es una decisión que la empresa deberá tomar antes de decidir qué modo de entrada utilizar. La elección del modo de entrada, la selección de los mercados exteriores en los que operar es la decisión más importante en la internacionalización de la empresa. La selección de un país

compromete a la empresa a operar en un terreno determinado, lo que establece los cimientos para su futura expansión internacional. Esto indica las intenciones de la empresa con respecto a los competidores principales y determina la base para futuras batallas competitivas. La saturación de los mercados domésticos, el número creciente de competidores que se posicionan en mercados exteriores de una forma contundente y la erosión de la cuota de mercado en mercados domésticos "seguros", hace que la selección de mercados exteriores se convierta en una decisión determinante en la internacionalización de las empresas.

Cemex ha demostrado que una compañía mexicana bien puede mantenerse muy a la par en un mercado mundial del cual participan competidores europeos y americanos. Estos últimos tienen acceso a facilidades que una compañía mexicana normalmente no tendría como lo son financiamiento barato, mercado doméstico consolidado. A pesar de ello, CEMEX es una de las pocas empresas mexicanas que verdaderamente ha triunfado en el exterior.

Los antecedentes de Cemex se originan en 1906 cuando el abuelo del actual Presidente de la compañía, fundó la primera planta de cemento en México, ubicada en el estado de Hidalgo, Nuevo León. Posteriormente en 1920 comienza a operar como Cementos Monterrey, con la nada despreciable cantidad de 20 mil toneladas anuales. Los siguientes 50 años se sucedieron con una serie de adquisiciones y fusiones que implicaron un crecimiento sustentado en el mercado doméstico e inclusive el ofrecimiento público de acciones.

Es en el año de 1976, cuando a raíz del agravamiento de la crisis económica mexicana, CEMEX inicia exportaciones, hacia un mercado con mayor poder adquisitivo. Es en el año de 1982 cuando, también en uno de los periodos de mayor recesión el número de sus exportaciones se duplican. Estos periodos de crisis mostraron a CEMEX el enorme potencial existente en el exterior y dieron la experiencia de manejo de mercados inestables.

Su primera actividad en el exterior adicional a las exportaciones se realizó en 1992, cuando adquieren las principales cementeras Españolas: Valenciana y Sansón. Los siguientes años se caracterizaron por la adquisición de nuevas plantas en Latinoamérica y el establecimiento de oficinas de representación alrededor del mundo.

Después de convencerse de las enormes ventajas de una productora de cemento local, CEMEX compra una importante participación de "Rizal Cement" en Filipinas. Después de experimentar favorablemente en el mercado asiático, CEMEX ha iniciado negociaciones con el gobierno de Indonesia para la adquisición de una nueva planta en este país. Sin embargo la inestabilidad política imperante ha dificultado alcanzar negociaciones satisfactorias.

El presente trabajo se aboca principalmente a la región Asiática, aunque también se trata en forma general la estrategia global. Esto es debido a que dicha estrategia impera en cada uno de los aspectos de negocios de CEMEX actualmente.

***CAPÍTULO 1***

***DINÁMICA DEL DESARROLLO REGIONAL EN ASIA-  
PACÍFICO***

## CAPÍTULO 1

## DINÁMICA DEL DESARROLLO REGIONAL EN ASIA-PACÍFICO

Durante la crisis económica por la que atravesaba la mayoría de los países del Asia Oriental, a fines de 1999 se puede decir que ya se había recuperando. Las altas tasas de crecimiento económico alcanzadas por estos países, de 1965 a 1995, habían despertado el interés del mundo, especialmente si esto se compara con las menores tasas de crecimiento alcanzadas en ese periodo por los países en desarrollo<sup>1</sup>.

El rápido desarrollo económico que están logrando los países del Este Asiático o Asia- Pacífico, contrasta con las experiencias de otros países en otras regiones, ya sea con los países desarrollados o específicamente con los países en vías de desarrollo como Latinoamérica o África, que no han podido equiparar su actuación económica. Este proceso de rápido crecimiento, empezó con Japón, luego continuó con los cuatro tigres<sup>2</sup> de Asia, y se está manifestando en los países de ASEAN<sup>3</sup> y China. El crecimiento económico de estos países tiene varios factores comunes, que podrían definir lo que se considera como un modelo de desarrollo asiático o específicamente modelo de desarrollo del Este Asiático.

El modelo de desarrollo asiático se puede explicar en dos planos:

1. En el plano político, la mayoría de los países del Este Asiático han tenido gobiernos que no podrían considerarse demócratas de acuerdo a los estándares en uso en Occidente. En la mayoría de ellos un solo partido, un solo líder, o un régimen militar, han estado o están en el gobierno por muchos años. Esto ha devenido en un autoritarismo, con la inexistencia de una oposición, o en todo caso con una oposición mediatizada, donde el respeto a ciertos derechos, como la libertad de prensa, libertad de sindicatos, ha sido parcial, con excepción de Japón.
2. En el plano económico se tienen ciertos factores comunes:
  - La realización de la Reforma Agraria y el consiguiente desarrollo del agro en casi todos los países, excepto en Filipinas. El auge del agro ha dado como resultado la mejora del nivel de vida del campesino, usualmente el sector más

<sup>1</sup> Aquino, Rodríguez, Carlos, *Introducción a la economía asiática: El desarrollo económico del Asia Oriental y lecciones para el Perú*, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Carlos, 1999, pp. 8-9.

<sup>2</sup> Taiwán, Hong Kong, Singapur y Corea del Sur

<sup>3</sup> Asociación de Naciones del Sureste Asiático, organización regional de estados del Sureste asiático, fundada en Bangkok en agosto de 1967 por los representantes de Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur y Tailandia, a la que se incorporó Brunei, tras obtener su independencia en 1984, y posteriormente Vietnam, Laos y Myanmar (antigua Birmania) y Camboya. Su secretariado permanente se encuentra en Yakarta, Indonesia.

pobre de la población de un país, eliminando un factor de descontento y de inestabilidad social. También, aumentó el nivel de vida y la posibilidad que el ahorro nacional se incremente. Asimismo, se amplió el mercado interno al incorporarse el sector campesino como consumidores a la economía del país.

- El rol del Estado funcionó como promotor o como participante activo en ciertas ramas de la economía y por ciertos períodos de tiempo y hubo una orientación de la economía hacia el sector exportador, con lo que se buscó así que los productos se destinen al mercado externo.
- Se alentó la inversión extranjera en la economía. El grado de apertura al capital extranjero y el grado de control del Estado sobre los sectores a los que se dirigió la inversión extranjera, varía entre país y país y en el tiempo. Generalmente los países del Noreste Asiático han sido más controladores que los países del Sudeste Asiático. Sin embargo, desde la década de los noventas se tiene una menor intervención del gobierno en muchos países, con la privatización de las empresas públicas, como en el caso de Singapur y Malasia.
- Los países de la región han impulsado su proceso de industrialización en una primera etapa a través del uso intensivo de su mano de obra en la producción de los bienes que exportan. Esto se entiende dentro de la ventaja comparativa que tienen estos países, con una gran población y una mano de obra barata en el comienzo de su proceso de industrialización.

El modelo asiático es un modelo que en lo político se restringió las libertades políticas e impuso el autoritarismo, pero en lo económico permitió la competencia y la libertad económica. Es posible señalar que la supresión de la libertad política fue condición, para garantizar la libertad económica.

La supresión de la libertad de opinión permitió que los gobiernos pudieran dirigir una política encaminada al crecimiento económico, dedicar la mayor parte de su presupuesto a la creación de una infraestructura económica, descuidando los gastos sociales (excepto en educación, que no es inversión en infraestructura física pero sí en infraestructura humana).

La represión de los sindicatos permitió la libre contratación de la mano de obra y el uso de esta mano de obra barata por los empresarios. Se puede también decir que el modelo de desarrollo asiático ha privilegiado el desarrollo económico sobre el respeto a los derechos humanos.

Los países del este asiático están logrando su desarrollo económico gracias a que son políticamente estables. Esto se logró con regímenes autoritarios, que aseguraron que no se cambien las reglas de juego, algo que es común cuando se

cambia de gobierno cada cierto tiempo en muchos países en desarrollo. La estabilidad política fue una condición para su desarrollo económico.

Los países del este asiático han hecho grandes esfuerzos por reducir el nivel de pobreza y el grado de desigualdad en el ingreso de su población. De hecho, muchos de los países asiáticos tienen una distribución del ingreso bastante igualitaria. Japón, Taiwán, Corea del Sur e Indonesia se sitúan entre los países en el que la diferencia de ingresos del 20% más rico de la población y el 20% más pobre de la población es menor en el mundo. Malasia, asimismo, ha hecho grandes esfuerzos para disminuir esta diferencia de ingresos<sup>4</sup>. (ver cuadro 1.1)

CUADRO 1.1

**DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO EN ALGUNOS PAÍSES DEL MUNDO**  
(Porcentaje del ingreso o del consumo)

PAÍS	AÑO	10% más bajo	20% más bajo	20% más alto	10% más alto
Brasil*	1995	0.8	2.5	64.2	47.9
Malasia	1989	1.9	4.6	53.7	37.9
Singapur	1982-83	...	5.1	48.9	33.5
Hong Kong	1980	...	5.4	47.0	31.3
Tailandia	1992	2.5	5.6	52.7	37.1
China	1995	2.2	5.5	47.5	30.9
Filipinas	1994	2.4	5.9	49.6	33.5
Corea del Sur	1988	...	7.4	42.2	27.6
Taiwán	1997	...	7.3	39.6	...
Indonesia	1996	3.6	8.0	44.9	30.3
Japón	1979	...	8.7	37.5	22.4
República Eslova*	1992	5.1	11.9	31.4	18.2

Fuente: Banco Mundial "Informe sobre el Desarrollo Mundial 1999/2000"

\* Países con la peor (Brasil) y mejor (República Eslova) distribución del ingreso en el mundo.

Se logró reducir el nivel de desigualdad y pobreza en los países asiáticos<sup>5</sup> mediante la realización de una Reforma Agraria que eliminó una clase terrateniente opulenta y creó un campesinado dueño de su propia tierra y de su propio destino. El subsecuente desarrollo agrario fomentado por el gobierno consolidó esta reforma y elevó el nivel de vida del campesino.

Por otro lado, la industrialización estuvo basada en el uso intensivo de la mano de obra dio empleo a la gran masa poblacional. Todos los países asiáticos empezaron su desarrollo industrial con el despegue de la industria ligera, intensiva en mano de

<sup>4</sup> Banco Mundial, "Informe sobre el Desarrollo Mundial 1999/2000", 1999, p. 51

<sup>5</sup> Aquino, Rodríguez, Carlos, *op. Cit.*, pp. 209-214

obra. El continuo desarrollo de esta industria absorbió la mayor cantidad de mano de obra disponible, creando su escasez, elevando así los salarios y elevando el nivel de vida de gran parte de la población.

La educación fue obligatoria, pues fue impartida a la mayoría de la población, especialmente la primaria y secundaria. Un mayor nivel de educación permitió conseguir un empleo mejor remunerado. Además, se privilegió en las Universidades la formación en las ramas técnicas, necesarias para el desarrollo industrial y tecnológico del país.

Con lo anterior, el grado de movilidad social fue de ascensión social y económica, además abierto para todos en los países asiáticos. La educación disponible para todos, ayuda en esto, pero también el hecho de que no exista discriminación, ya sea racial, religiosa, o por cualquier otra razón, también influyó en los cambios.

### **1.1 Estrategia de crecimiento económico regional**

La estructuración de mercados, tanto de trabajo como de capital, y el nacimiento de industrias modernas están ligados en Asia con el fin de la transición de la época colonial que en muchos casos se extendió hasta principios de la década de los años sesentas y con la instauración de grupos políticos que favorecieron casi por lo general a los sectores exportadores, luego de un breve periodo de tiempo de aplicar programas de sustitución de importaciones.

Los dos casos que merecen una reflexión aparte son el de Japón y China, que sin lugar a dudas han gravitado sobre la dinámica de los cambios ocurridos en la región desde por lo menos los últimos cincuenta años. En el caso de China como se sabe no fueron los nacionalistas, sino los comunistas los que se alzaron con el poder, lo que implicó un gigantesco reflujo de recursos hacia sus zonas periféricas y que aplicaron una política de autosuficiencia económica hasta el último tercio de la década de los años setentas, lo que permitiría que muchas industrias nuevas en la región pudieran tener el tiempo suficiente para madurar, crear capacidades tecnológicas y crear sus ligas con el mercado mundial.

El otro caso que es el de Japón, presenta diferencias muy importantes con el resto, pues se trata de un país que tiene una transformación de más de cien años y cuya fortaleza ha radicado no sólo en el éxito de industrias exportadoras, sino en el desarrollo tecnológico endógeno y la creación de capacidades administrativas y sociales con las que pudo soportar el peso del desarrollo especialmente desde 1950 en adelante. En realidad, el desarrollo de Asia se ha referido principalmente al Este de Asia, o sea Corea, Taiwán, Hong Kong y Singapur. Es decir, viejas colonias de Japón las primeras dos y las otras, zonas periféricas de China o pobladas mayoritariamente por chinos como Singapur.

Ahora bien, todo este desarrollo masivo y creciente de Asia, pero especialmente en Japón y los llamados dragones tuvo como telón de fondo el paraguas protector que la política de contención del comunismo les concedió los Estados Unidos. El proteccionismo de sus mercados era en realidad una extensión del proteccionismo militar y estratégico que les brindaría este país en la defensa de lo que consideraban eran sus intereses globales.

La posibilidad de desarrollar y hacer madurar muchas nuevas industrias contó con este patrocinio americano. La ayuda económica no fue menos importante, hay que recordar que Corea del Sur y Taiwán fueron de los países que mayor ayuda recibieron por parte de los Estados Unidos. Igualmente fueron importantes las conexiones comerciales que les brindó.

A Japón por ejemplo, le facilitó terceros mercados como parte de la política comercial de posguerra, y le ayudó a restablecer los contactos comerciales con los países del sudeste asiático, desplazando a la libra esterlina definitivamente de esa región. Los préstamos obtenidos por muchos de estos países fueron otorgados en condiciones y tasa preferenciales, a diferencia de otras regiones del mundo.<sup>6</sup>

La supresión de desigualdades crecientes, fue no sólo un atenuante de inestabilidades de todos modos presentes por el costo que el modelo estatal autoritario de este corte tuvo, sino que permitiría la creación de un mercado interno prácticamente ausente al principio de su implantación. También la reforma agraria llevada a cabo en estos países liquidó los vestigios feudales que podían frenar un proyecto de modernización económica que tendría como sustento sectores exportadores manufactureros.

También otros factores heredados, como el bajo gasto social y salarios bajos, se enlazaron con nuevas políticas fuertemente dirigidas a aumentar la productividad de la mano de obra, especialmente en estos nuevos sectores manufactureros y exportadores. Fueron países en los que predominó un corporativismo solamente restringido a estrechar las relaciones entre el gobierno y el sector privado y en los que la clase trabajadora prácticamente fue manejada de acuerdo a las necesidades del capital y su flexibilidad uno de los fundamentos del éxito de la industrialización orientada a la exportación.

Japón fue nuevamente el modelo a seguir. Reinstaló el viejo sistema del llamado empleo vitalicio, que aunque aplicado preferentemente en las grandes empresas, tuvo un efecto enorme sobre la estabilidad laboral y el aumento de la productividad. Este sistema descansó sobre la atomización laboral proveniente del sistema subcontratista japonés que permitiría mantener salarios decrecientes en la

---

<sup>6</sup> Dabat, Alejandro, "Reevaluación de la crisis asiática: espacio, ciclo y patrón de desarrollo social", *Comercio Exterior*, Vol.51, No.11, México DF, Noviembre de 2001, pp. 951-952

escala de la producción de las unidades grandes a las pequeñas y con ello abaratar los costos, que fue una de las fuentes del dinamismo de las industrias exportadoras, como se sabe, Japón utilizó en realidad un sistema maquilador desde dentro. Como se sabe esta ha sido una de las tecnologías que Japón ha exportado al mundo.

Los dragones no se opusieron a todo el paquete, simplemente mantuvieron los salarios bajos, crearon un marco autoritario de estabilidad laboral y obtuvieron grandes recompensas hasta por lo menos la mitad de la década de los 80's en que sus monedas se empezaron a ganar valor frente al dólar y sus costos se incrementaron, además tuvieron que empezar a enfrentar la competencia que les creaba la aparición de nuevas zonas de mano de obra barata especialmente en las costas de China.

Pero la operación de estas economías de mercado, realmente alcanzaría su climax con el establecimiento de mecanismos oligopólicos de poder industrial a través de la configuración de grandes conglomerados que no sólo podían concentrar el poder económico al interior, sino que dada su escala se convirtieron en competidores internacionales.

Lo anterior fue especialmente espectacular en el caso japonés por conducto de lo que se conoce como el sistema Keiretsu de corporativos que actuaban en realidad como entidades fusionadas. Los Chaebol de Corea del Sur y las corporaciones estatales de Taiwán replicaron en el Este de Asia dicho fenómeno.

Esto también marcó una diferencia con América Latina en donde los grupos nacionales privados o estatales enfrentaron la competencia extranjera dentro de sus mercados, especialmente en las áreas más rentables y tecnológicamente más desarrolladas<sup>7</sup>.

El proteccionismo practicado en Asia fue deliberado, aunque también influyó la ausencia de interés de competidores extranjeros por las limitaciones de sus mercados internos<sup>8</sup>. De esta manera se fortalecieron los mecanismos de operación oligopólica, por ejemplo, la bolsa de valores de Tokio era más bien la bolsa de los Keiretsu japoneses quienes detentaban la mayoría de las acciones y se protegían así de la participación extranjera.

Además, un elemento clave, fue la relación directa entre los bancos y estos grupos oligopólicos, quienes eran financiados a través de políticas muy favorables determinadas, a su vez, por programas industriales estratégicos generados en órganos de planeación gubernamentales.

<sup>7</sup> F. Fajnzylber, *La industrialización trunca de América Latina*, Editorial Nueva Imagen, México, 1983, p. 158

<sup>8</sup> Idem.

Precisamente, este fue uno de los temas cruciales en la crisis de Asia, es decir, el desmantelamiento de esta estructura interna de planeación y estructuración política de los agentes económicos y la participación del capital extranjero en el sector financiero de las economías de Asia. Ahora bien, no deja de ser interesante anotar el hecho de que a esta concentración de poder económico no correspondió una burocratización o cancelación del cambio estructural. Por el contrario, no sólo había cooperación inter e intra-empresarial, sino también competencia para obtener los mayores rendimientos y ello fue, entre otras cosas, el resorte de años de crecimiento alto y sostenido.

Todas las reflexiones anteriores, nos llevan al centro del debate en la forma de operación de estas economías de mercado. Es decir no fue la fuerza invisible del mercado la que sacó a estos países del atraso industrial. Fueron varios componentes externos e internos muy precisos que en conjunto crearon el invernadero para que floreciera el crecimiento económico.

Desde un punto de vista interno, se trató de la fuerza visible y tangible del Estado y sus directrices pensadas por órganos de la burocracia económica que fueron convertidas en políticas industriales las que dotaron a todo el mecanismo de una racionalidad de principio a fin y en el que todos los actores desempeñaban su papel dentro del orden jerárquico establecido. Lo anterior fue muy evidente en Japón, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur.

Por eso se ha señalado y con razón, que el Estado en Asia fue un promotor del desarrollo, lo que desde principios de los años ochenta la teoría económica ha cancelado ya como un atributo para tener éxito económico y por lo tanto el ejemplo de Asia empezó a aparecer como una anomalía dentro del nuevo cuerpo de ideas del llamado neoliberalismo.

Estos estados gozaron de autonomía y albergaron grupos políticos que detentaban el poder como tecnocracias industriales y exportadoras y, a diferencia de América Latina, no han sido suplantados por nuevas dirigencias cuyas políticas sean de corte financiero y de desregulación acelerada de sus mercados locales<sup>9</sup>.

El crecimiento de Japón desde la posguerra ha sido impresionante. Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur han registrado desde los setentas, tasas de crecimiento muy dinámicas y una creciente incorporación al mercado mundial. Posteriormente se han agregado a la lista de los países exitosos los llamados "dragones": Malasia, Tailandia y, en menor medida, Indonesia y Filipinas.

En los dos últimos decenios el peso de los países del bloque asiático (Japón, los miembros de la ASEAN y Australia) en el comercio internacional aumentó de manera significativa. Mientras que en 1970 sus exportaciones ascendieron a 32

---

<sup>9</sup> Idem.

850 millones de dólares, esto es, 11.3% de las mundiales, en 1989 las cifras fueron 612 807 millones de dólares y 17.8%. Japón ocupa el tercer lugar mundial entre los países exportadores y Hong Kong, Corea, Singapur y Taiwán se encuentran entre los 12 primeros<sup>10</sup>.

Con mayor fuerza que en el caso de América del Norte, en el período 1970-1989 el comercio de la zona asiática tendió a concentrarse en su propia región. Las exportaciones intrabloque, que en 1970 representaban 29.7% de las totales de la zona, en 1980 llegaron a 32.7 y 37.6 por ciento en 1989. En los mismos años las ventas a otros países descendieron de 70.3 a 67.3 y a 62.9 por ciento. (ver cuadro 1.1.1)

**CUADRO 1.1.1**  
**ZONA ASIÁTICA: EXPORTACIONES INTRABLOQUE (MILES DE MILLONES DE DOLARES Y PORCENTAJES DE LAS EXPORTACIONES TOTALES)**

PAÍS	1970		1980		1989	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
AUSTRALIA	1.8	38	8.7	39.7	17.2	51.9
BRUNEI	0.5	100	3.8	84.4	1.7	89
COREA DEL SUR	0.3	34.2	5.2	29.8	21.1	34
FILIPINAS	0.5	45.2	1.8 (b)	40.1	3.2 (c)	45.6
HONG KONG	0.5	19.7	3.8	19.3	30.6	41.9
INDONESIA	0.5 (a)	65.4	14.3	65.4	14.4	66.3
JAPÓN	4.5	23.2	31.6	24.4	63.6	23.1
MALASIA	0.6	44.3	5.6 (b)	50.4	17.8	84.5
SINGAPUR	0.7	44.3	8.7	45.1	17.6	39.5
TAILANDIA	0.4	49.2	n.d	n.d	10	49.8
TAIWÁN	n.d	n.d	n.d	n.d	33.2	63.3

Fuente. a. Datos de 1969. b. Datos de 1979. c. Datos de 1988. Fuentes: ONU, *Yearbook of International Trade Statistics*, varios números, y FMI, *Directions of Trade Statistics Yearbook*, 1991

En 1991, y por primera vez desde la posguerra, el comercio de Japón con los países de Asia del Pacífico superó al realizado con Estados Unidos. Tal como ocurre en los otros dos bloques, el peso relativo del comercio intrazonal es mayor si se excluyen las exportaciones de Japón, que también se dirigen a los mercados estadounidense (18.8% del total) y europeo (17.1%). Si se deducen las

<sup>10</sup> [www.apecsec.org.sg](http://www.apecsec.org.sg), contiene información sobre su estructura, proyectos, reuniones, acuerdos y tratados y datos económicos sobre los países miembros, junto con enlaces relacionados.

exportaciones niponas, la participación de las transacciones intrabloque se incrementa en forma notable: 28.9% en 1970, 41.3% en 1980 y 47.1% en 1989<sup>11</sup>.

La conformación del bloque asiático no parece implicar la integración de una zona de libre comercio al estilo de Europa y ahora de América del Norte. En septiembre de 1991 los países de la ASEAN establecieron un acuerdo de libre comercio, aunque los avances en esa dirección son mínimos. Más que depender de acuerdos formales, el bloque asiático descansa en la integración de sus sistemas productivos.

Durante el período de la posguerra Japón articuló los sistemas productivos de los países de su área de influencia histórica. Al término del conflicto de Corea, la economía nipona, con todo y la injerencia estadounidense en la zona, reforzó sus vínculos comerciales y trasladó una proporción importante de sus capitales a ese país y a los otros tres tigres.

A pesar del desarrollo que éstos alcanzaron, su dependencia de Japón sigue siendo muy significativa, pues si bien han logrado avances notables en algunas actividades (Corea en los semiconductores y Taiwán en las microcomputadoras) aún continúan subordinados a la tecnología japonesa, lo que se manifiesta en el creciente déficit comercial con ese país. El de Corea y Taiwán en 1987, de alrededor de 5 000 millones de dólares en cada caso, se elevó a cerca de 10 000 millones en 1991.

Los tigres necesitan en forma creciente de las importaciones de Japón, mientras que el mercado de éste continúa relativamente cerrado para sus exportaciones. El comercio entre esas economías se asemeja, con sus variantes, al que existe entre los países desarrollados y en desarrollo. Mientras Japón vende a su "periferia" principalmente productos manufacturados, ésta le suministra sobre todo materias primas.

Japón ha reorientado recientemente sus inversiones hacia los países de menor desarrollo relativo de la zona (Tailandia, Malasia, Singapur e Indonesia), donde se produce a menores costos. Desde 1970 la potencia insular depende en forma creciente de las importaciones procedentes de su periferia, cuya participación en el total se elevó de 16.7% en el año señalado a 33.4% en 1989<sup>12</sup>.

Tradicionalmente ligadas al Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda se integran cada vez en mayor medida al bloque asiático. Éste es el mercado más grande de Australia, ya que absorbe más de la mitad de sus exportaciones (51.9% en 1989, contra 38% en 1970). Japón le compra más bienes que la Unión Europea (UE) y Estados Unidos juntos y los países de la ASEAN más que a la UE.

<sup>11</sup> Idem.

<sup>12</sup> Idem.

Aquellas economías son más complementarias que competitivas con respecto a las asiáticas. Por su carencia de recursos naturales, Asia se interesa principalmente por los productos agrícolas y minerales, mientras que las naciones de Oceanía compran ciertos productos industriales en los que los asiáticos tienen ventajas competitivas, en vez de aplicar medidas proteccionistas y de producirlos internamente.

A Japón y a los países más desarrollados de la zona les interesa abrir mercados en escala mundial, pero si las naciones de Europa y América del Norte tienden a cerrarse es previsible que los asiáticos refuercen aún más sus vínculos, lo cual podría considerar la ampliación de las relaciones económicas con China y en alguna medida con Rusia y otras repúblicas ex soviéticas.

### **1.2 Importancia de APEC y ASEAN en el comportamiento del comercio intrarregional**

La ASEAN, en su calidad de importante grupo regional de la región Asia-Pacífico, ha progresado rápidamente en la economía mundial. La cooperación económica entre sus miembros se ha incrementado considerablemente en la década de los 90's. El regionalismo mundial ha hecho que la ASEAN trabaje seriamente en el avance del AFTA (Área de Libre Comercio de la ASEAN). Este marco de referencia común resulta de utilidad para la ASEAN, pues le permite integrarse aún más al mundo. De hecho, la ASEAN sigue siendo un grupo de economías de mercado muy abiertas y comprometidas con el sistema multilateral de comercio. Por consiguiente, la integración intraregional estará determinada por el mercado y no ocasionará costos considerables a las naciones ajenas al grupo.

Las políticas de desarrollo de la región deben su éxito a su apertura y a su capacidad de permitir la adaptación de las políticas económicas nacionales, lo que favorece un mayor crecimiento en la región. En el futuro, la integración económica de la región se consolidará aún más gracias al rápido crecimiento del comercio y de las inversiones intraregionales, tal como ha ocurrido en el pasado.

Se espera que el comercio interregional entre el Este asiático y América del Norte aumente tan rápidamente como el comercio intraregional dentro de Asia. Por consiguiente, la dependencia continua con respecto a los productos de la ASEAN, además de sus propias complementariedades regionales, continúa siendo importante tanto en el este asiático como en América del Norte.

La integración regional del continente americano es reciente. Si bien la ASEAN no cuenta con ningún acuerdo formal, al grupo todavía le preocupa cómo se orientará el comercio y las inversiones en esa región, particularmente en el caso del TLCAN, puesto que este grupo está mucho más institucionalizado. Esto es

lógico si se considera que Estados Unidos representa el mercado más importante para las exportaciones de la ASEAN. Por lo tanto, toda incertidumbre en relación con el acceso al mercado estadounidense preocupa considerablemente a la ASEAN.

Hasta estos momentos, Estados Unidos ha manejado sus relaciones con la ASEAN como una diplomacia bilateral: mantiene relaciones especiales con todos los países de la ASEAN y es uno de los socios de diálogo más importantes de esta última. El futuro de la interacción entre diversas vías de vinculación, bien sea regional, bilateral o unilateral, es de suma importancia para la ASEAN en relación con la política económica exterior de Estados Unidos.

Existen suficientes razones de peso que explican la participación tan activa que ha tenido la ASEAN en el proceso APEC. Esta no puede pasar por alto el futuro y la dinámica de la región Asia-Pacífico. Por lo tanto, la ASEAN espera que el Foro de Cooperación Económica de Asia-Pacífico (APEC) mantenga su principio de regionalismo abierto y contribuya positivamente al multilateralismo de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

No obstante, no hay que dejar de tener presente al APEC en este proceso, especialmente ahora que el grupo se dispone a poner en práctica sus distintas iniciativas. En términos generales, la ASEAN se siente confiada y seguirá trabajando en el seno del proceso APEC.

La ASEAN también ha sido testigo de las relaciones existentes entre el APEC y el continente americano. Estos dos esfuerzos de integración regional, a pesar de que se encuentran en diferentes etapas de desarrollo, son considerados como los grupos regionales más poderosos en la región Asia-Pacífico. El papel de Estados Unidos es importante y la ASEAN obviamente espera que este país conserve su interés en el APEC, para que no se concentre demasiado en sí mismo o en sus relaciones con otros grupos regionales como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Por otra parte, la plena participación de Estados Unidos en el APEC es conveniente para la ASEAN, puesto que ello podría servirle para analizar diversos temas con Estados Unidos, así como otros países de la región Asia Pacífico.

En vista de que se conocen con mayor claridad las estructuras y orientaciones de los esquemas de integración regional de la región Asia-Pacífico, ha llegado el momento de que la ASEAN afine sus relaciones con otras agrupaciones. A medida que el comercio y las inversiones de la región fortalezcan sus lazos, la ASEAN mantendrá al máximo este ímpetu regional.

Además de sus compromisos con los grupos regionales a los cuales está asociada la ASEAN, ésta podría recurrir a su diplomacia económica para trabajar con otros grupos regionales de la región del Pacífico, especialmente en América, y

estimularlos a no replegarse sobre sí mismos. No cabe la menor duda de que la ASEAN necesita seguir propiciando su propia integración regional en estrecha vinculación con la región Asia-Pacífico ahora que esta empezando el siglo veintiuno<sup>13</sup>.

La ASEAN, continúa con su rápida transformación dentro de la economía global. Como grupo económico atento a lo que ocurre en el exterior, la ASEAN ha sabido beneficiarse de los flujos de comercio e inversión manteniendo una economía abierta. En la actualidad, cualquier orden internacional importante que surja, tanto a nivel multilateral como regional, será del interés de la ASEAN, la cual ajustará su perspectiva y políticas para responder a las nuevas tendencias. El futuro y la dinámica de la región de la cual forma parte la ASEAN dependen de la capacidad que tenga la ASEAN para responder a estos cambios y seguir siendo competitiva por encima de todo.

La región de la ASEAN está constituida en su mayor parte por países en desarrollo, a excepción de Singapur. El fuerte crecimiento de estos países es el resultado del importante proceso de industrialización orientado hacia la exportación registrado en las últimas dos décadas. Han surgido oportunidades cada vez mayores gracias al comercio y la inversión, en lo cual es innegable la participación de los principales socios económicos. Estos países representan mercados, recursos en tecnología y experiencia, sectores necesarios para el desempeño general de la ASEAN. Por lo tanto, la mayoría de los países miembros de la ASEAN están siempre conscientes del papel especial e importante desempeñado por estos países en sus relaciones económicas.

El contexto más reciente, caracterizado por un ambiente internacional cambiante, ha conducido a la ASEAN a repensar estos acontecimientos. El fin de la Guerra Fría ha dado lugar al regionalismo en todo el mundo. Esta situación ocurre en medio de ampliamente difundidos esquemas de liberalización del comercio que han surgido tras la conclusión del Acuerdo Multilateral de Comercio de Marrakech y las crecientes oportunidades en el Asia Oriental. La ASEAN, en este sentido, estima que es lógico considerar sus oportunidades y perspectivas desde diversos ángulos dentro y fuera de la región.

Desde la perspectiva de la integración económica de la ASEAN, las experiencias han demostrado que los países miembros de tal asociación se adaptaron oportunamente a su propio ritmo en respuesta a otros grupos económicos regionales, especialmente en el Continente Americano y Europa. La agrupación ha lanzado el Área de Libre Comercio de la ASEAN (AFTA) con la intención de lograr sus objetivos dentro de diez años.

---

<sup>13</sup> CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), *Integración y Comercio*, Santiago de Chile, Publicación de las Naciones Unidas, 2001, pp. 275-280.

Dicho esfuerzo apunta a explorar los esfuerzos regionales para lograr áreas de libre comercio e inversión en la ASEAN atrayendo empresas de todo el mundo para fortalecer su presencia en la región. Si bien el AFTA se ha convertido en una piedra angular de la integración regional, su diseño y proceso deberán continuar de manera realista. Esto significa que el ejercicio de cualesquiera otros arreglos regionales debe corresponderse o complementarse con la orientación principal de las relaciones de la ASEAN con el mundo, para que no disminuyan o se desvíen los esfuerzos previos<sup>14</sup>.

El futuro de la región Asia-Pacífico también es importante para la ASEAN. En efecto, la creciente interdependencia del comercio y la inversión se asemejan a señales viales que le indican a la ASEAN qué importancia darle a sus intereses en la región Asia-Pacífico. ASEAN podría estar en buena posición para beneficiarse de las oportunidades cada vez mayores que surgen por ejemplo en Asia del Este. Sin embargo, esto no significa que la ASEAN esté bien preparada para competir con otros países en la región Asia-Pacífico en general.

El TLCAN, es uno de los casos que causan preocupación en la ASEAN sobre la manera en que las corrientes comerciales y de inversión pueden desviarse. Las recientes iniciativas relacionadas con la instauración de un Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) para el año 2005 han recibido poca atención de parte de la ASEAN.

Existen otros acuerdos de comercio regional en América Latina que tampoco han despertado mayor interés, a excepción del Mercado Común del Cono Sur (MERCOSUR), con respecto al cual la ASEAN ha expresado su intención de explorar las posibilidades de una futura cooperación económica y técnica<sup>15</sup>.

La región Asia-Pacífico es vista por la ASEAN como un área muy vasta en la que podría aumentar sus oportunidades comerciales. La respuesta de la ASEAN ante el APEC es, en este sentido, positiva. Existen suficientes razones de peso que explican la participación tan activa que ha tenido la ASEAN en el proceso APEC. Esta no puede pasar por alto el futuro y la dinámica de la región Asia-Pacífico.

Por lo tanto, la ASEAN espera que el APEC mantenga su principio de regionalismo abierto y contribuya positivamente al multilateralismo de la OMC. No obstante, no hay que dejar de tener presente al APEC en este proceso, especialmente ahora que el grupo se dispone a poner en práctica sus distintas iniciativas. En términos generales, la ASEAN se siente confiada y seguirá trabajando en el seno del proceso APEC.

<sup>14</sup> BANCOMEXT, *Negocios Internacionales en la cuenca del Pacífico*, Dirección Ejecutiva de Promoción Internacional, México, 1996, p. 7

<sup>15</sup> Prieto, de la Fuente, Javier, "Hacia APEC 2002, Una visión empresarial", *Aduanas*, México, D.F., año 1 No.4 2002, pp. 36-39

Se considera que su proceso de liberalización del comercio, aunque no es obligatorio, sí favorece las crecientes inversiones y relaciones comerciales en el Pacífico, con lo que se promueven también sus intereses. La ASEAN espera participar en la discusión de los temas más importantes con los países principales de este grupo institucionalizado y no considera que APEC amenace sus intereses.

Estos grupos regionales son importantes para la ASEAN; sin embargo, aún es presa de incertidumbres, especialmente ante las nuevas iniciativas, como el ALCA, que se manifiestan en el Hemisferio Occidental. La fortaleza de la ASEAN dependerá de los resultados de los procesos actuales. Por lo tanto, es importante para la ASEAN responder en forma positiva a las nuevas perspectivas en un futuro cercano.

El APEC, es un foro consultivo económico intergubernamental de carácter no institucional, creado en 1989, a instancias de Australia y Japón, APEC nació en respuesta a la creciente interdependencia entre las economías de Asia Pacífico. De ser un grupo informal de diálogo, hoy es el principal vehículo regional para promover el comercio abierto y la cooperación económica. Su propósito es desarrollar el dinamismo económico en la región, junto al sentido de comunidad.

Su trascendencia es demostrada por las cifras: los balances del año 2000 muestran que el 46.76% del intercambio comercial del mundo correspondió a APEC, cuyo Producto Geográfico Bruto, sumó \$ 17.921 billones de dólares en el año 2000; además, sus miembros concentran al 60% de todos los seres humanos del planeta<sup>16</sup>.

Hoy son 21 las economías Miembros, y corresponden a Australia; Brunei Darussalam; Canadá; República de Corea; Chile; República Popular de China; Estados Unidos; República de Filipinas; Hong Kong-China; Indonesia; Japón; Malasia; México; Nueva Zelanda; Papua Nueva Guinea; Perú, Rusia, Singapur; Tailandia, Taipei Chino (Taiwán), y Vietnam. Con Presidencias anuales que son rotadas entre sus integrantes, APEC tiene su Secretariado en Singapur.

Por definición, APEC, busca apoyar el crecimiento y desarrollo de la región; contribuir a una mayor liberalización de la economía mundial; reforzar los efectos positivos resultantes de la creciente interdependencia económica; y reducir las barreras al comercio de bienes, servicios e inversiones.

El carácter informal de APEC es uno de los aspectos más sobresalientes de este foro, por lo que ha sido dotarlo de una organización dinámica y eficiente que no requiera de estructuras rígidas para operar. Así, las economías puedan participar activamente en las distintas reuniones que son celebradas, y de las cuales son

<sup>16</sup> Campo, Michelle, "Guía Básica para entender el APEC", *Este País*, Octubre México DF 2002, No. 139, pp. 60-72

emanados los planes y procedimientos que APEC se plantea. En este sentido, instancias fundamentales son la Cumbre de Líderes, las Reuniones Ministeriales, las Reuniones de Altos Oficiales, SOM, y los encuentros de los Comités y Grupos de Trabajo.

Los objetivos primordiales de APEC, los cuales son para apoyar el crecimiento y desarrollo de la región; contribuir a una mayor liberalización de la economía mundial; reforzar los efectos positivos resultantes de la creciente interdependencia económica; y reducir las barreras al comercio de bienes, servicios e inversiones, uno de los planteamientos prioritarios del Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico, es el referente al proceso de liberalización de las 21 economías Miembros.

Fijado en la Declaración de Bogor (1994), este proceso establece el compromiso de contar, entre los integrantes de APEC, con un intercambio comercial y un sistema de inversiones abiertas y libres. Para ello son consideradas dos fechas, una para las economías desarrolladas, el 2010, y otra para las en desarrollo, el 2020<sup>17</sup>.

El ambicioso propósito de tener cero aranceles entre los Miembros, que es acepción mayoritaria de la Declaración de Bogor, considera la eliminación progresiva de las barreras al comercio de bienes e inversiones, la que será realizada en un esquema denominado "unilateralismo concertado". Este consiste en que cada economía define su forma de liberalización, pero la realiza en conjunto con el resto de los Miembros.

Para esto, las 21 participantes consideran dos herramientas centrales. Uno corresponde al Plan de Acción Individual (IAP, por sus siglas en inglés), en el que cada una indica la forma en que alcanzará los objetivos comunitarios. También están las Acciones Colectivas, las que incluyen medidas de facilitación del comercio que son definidas en forma conjunta.

El segundo instrumento corresponde a los programas de cooperación técnica y económica, diseñados para apoyar el crecimiento de las economías de la región, junto con reducir la brecha existente entre los niveles de desarrollo de las economías de APEC.

Un principio fundamental en el funcionamiento de APEC es el consenso que debe primar para las declaraciones, las que son emitidas al concluir las reuniones de las distintas secciones del Foro. Estas manifestaciones escritas describen los planes y metas que, sucesivamente, se va fijando la instancia multilateral, en base a un diálogo abierto y en el que prima un trato equitativo para todos los integrantes.

Los países miembros de APEC conforman una población de más de 2.4 billones de habitantes que importaron bienes con un valor superior a los 2.6 trillones de

<sup>17</sup> <http://www.apecsec.org.sq/>

dólares en 1999 y que alcanzaron un Producto Interno Bruto de 16 trillones de dólares en 1998.

Chile incluso vio aumentar la IED hacia su país, que pasó de 523 millones de dólares en 1991 a 3.021 millones en 1995. No sólo eso, mucho de las economías en desarrollo miembros del APEC se han vuelto inversores en el extranjero. En el caso de China mismo, en 1991 la IED desde China al exterior fue de sólo 913 millones de dólares, en 1995 los chinos invirtieron en el exterior 3,467 millones de dólares.

La inversión extranjera directa recibida por las economías en desarrollo del APEC contribuyó al crecimiento económico de éstos, pues mucha de esta IED se dirigió a sectores productivos que destinaban su producción al exterior. El caso de China otra vez es notable.

Mucha de la IED en China fue a las Zonas Francas que el gobierno chino instaló y que recibía a esta inversión extranjera que se asociaba muchas veces en *joint ventures*<sup>18</sup> con los chinos y producía para exportar. Así, China aumentó sus exportaciones de menos de 10,000 millones de dólares en 1979 a más de 130 mil millones de dólares en 1995.

Uno de los desarrollos más espectaculares de China ha sido la apertura al exterior con la introducción de la inversión extranjera y el incremento en el volumen de sus exportaciones. Esto empezó con el establecimiento de las zonas económicas especiales o zonas francas en 1980. En agosto de ese año se dio la ley para la creación de cinco zonas económicas especiales. Éstas eran Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen y Hainan, las tres primeras frente a Hong Kong, en la provincia de Guangdong y la cuarta frente a Taiwán, en la provincia de Fujian.

Las zonas económicas especiales son como las zonas francas, en las que el país ofrece un terreno con infraestructura industrial y de comunicaciones a los inversionistas extranjeros que traen maquinaria e insumos que no son gravados con aranceles y que utilizando la mano de obra barata del país producen bienes para la exportación. El éxito de estas zonas ha sido impresionante y su ejemplo se ha imitado en el resto del país. De esta forma, las exportaciones chinas han logrado crecer de 9,750 millones de dólares en 1978, antes de las reformas, a 183,770 millones de dólares en el 2000<sup>19</sup>.

Es interesante anotar que las primeras cuatro zonas económicas especiales se establecieron frente a Hong Kong y Taiwán por las siguientes razones:

<sup>18</sup> Es la inversión conjunta o conversión, es decir, es el acuerdo entre dos o más empresas que aportan capital u otro activo para crear una nueva empresa. La empresa local extranjera y la local comparten la propiedad y el control de la nueva empresa.

<sup>19</sup> Aquino, Rodríguez, Carlos. *op cit.* pp. 191-205

- La provincia de Guangdong frente a Hong Kong y la provincia de Fujian frente a Taiwán eran, antes de la Revolución de 1949, ciudades abiertas al extranjero, donde habían compañías extranjeras y existía un sistema legal que hacía posible esos negocios. Eran ciudades industriales modernas, una de las pocas ciudades en China donde el capitalismo se había instalado antes de la revolución.
- Estas zonas francas se ubicaron frente a Hong Kong y Taiwán que son los lugares donde hay mucho del capital de las comunidades chinas en el exterior que han invertido bastante en China. Por ejemplo, muchos de los que viven en Taiwán emigraron años antes desde la provincia de Fujian, mientras que Hong Kong ha sido algo así como la puerta de entrada y salida de China. En todo caso, más del 50% del total de la inversión extranjera que ha ido a China proviene justamente de esos dos lugares.
- Se buscó ubicar estas zonas económicas especiales en ciudades costeras un poco aisladas del resto del país, para hacer un experimento con la introducción del capitalismo en esos lugares dentro de una China socialista. El experimento resultó, pues atrajo inversión extranjera, aumentaron las exportaciones y se creó empleo. El ejemplo de estas zonas económicas especiales se ha tratado de imitar en otros lugares del país.

Lo importante entonces respecto a la inversión extranjera es, que ésta cumple un importante papel en el desarrollo económico de un país al traer capital, tecnología y, si esta inversión está orientada a producir bienes a ser exportados al exterior, también ayuda a abrir mercados en el exterior y conseguir divisas para el país.

Este tipo de inversión es la que mayormente se realiza en los países de Asia. Aquí en la mayoría de los países el gobierno incentivo a la inversión extranjera a producir para el mercado externo, y en algunos países favoreció la inversión extranjera pero en *joint ventures* con el capital nacional como en el caso de China, Japón, Corea del Sur.

En el caso de Corea del Sur, el gobierno, a través del control de los bancos (en su mayoría estatales) financia el desarrollo de la industria orientándolo hacia ciertos grupos empresariales. Además, el gobierno coreano para proteger su industria nacional de la competencia de empresas extranjeras, admite inversión extranjera sólo en la forma de *joint venture* con grupos nacionales y a través del acceso a la tecnología extranjera. Se evita que una empresa extranjera se establezca por sí sola en el país en el ramo de la industria. Para traer mayores capitales el gobierno coreano prefiere endeudarse en el extranjero a través de préstamos con la banca comercial extranjera y este dinero lo presta a su vez a los grupos nacionales.

En el caso de gobierno japonés, fomentó la formación de grupos empresariales nacionales para no depender de los extranjeros. Vendió al sector privado nacional las industrias que había establecido. Trajo técnicos del extranjero para que enseñen a los japoneses. También hasta 1960 el gobierno pudo proteger a la industria nacional de la competencia extranjera por medio del uso de aranceles y del control de capitales para evitar la entrada de inversión extranjera en determinados sectores.

### 1.3 El liderazgo japonés en la región

En la última década, la confirmación de la mejora en la economía de los países asiáticos, junto con la consolidación democrática y la creciente estabilidad de sus sociedades, ha demostrado que el progreso japonés está siendo seguido por un buen número de países.

Su papel en el mundo es creciente y, si ahora destaca su auge como poder económico o financiero, en un futuro ocurrirá lo mismo también en un plano político. Ello está obligando a Japón a redefinir su posición ante el mundo, tanto por ser percibido como un líder natural de esa región como por su deseo de aprovechar en beneficio propio el auge de una zona de la que, ante el resto del mundo, aparece como su líder.

La influencia de Japón en los países de la región podría ser dividida en tres partes diferentes, una primera como ejemplo para la confianza en las propias posibilidades como nación asiática, una segunda como ejemplo de creación de un modelo político estable y próspero, pero también adaptado a las características propias y una tercera en considerar los valores propios como válidos de la modernidad<sup>20</sup>.

Para comprender la importancia del ejemplo japonés para la autoconfianza cultural en Asia, convendría remontarnos ligeramente al siglo pasado, cuando en la época del colonialismo los países europeos fueron capaces de gobernar el mundo entero, casi con la única excepción de Japón. Para conseguir este dominio, la superioridad militar occidental fue clave, pero también lo fue la justificación ideológica: la raza blanca era superior y los países del Tercer Mundo serían beneficiados por su dominio, puesto que le guiarían por el camino del progreso y la modernización ya alcanzada en Europa.

Los japoneses compartieron esa visión de Occidente como meta de la civilización y de la modernidad y, como otros muchos pueblos, anhelaron seguir su camino. Pero aportaron una diferencia importante: ellos, habían de dirigir su

<sup>20</sup> Aquino, Rodríguez, Carlos, *op cit.*, pp. 58-73.

andadura. Nadie sino los propios japoneses debían de ser los dueños de su propio camino hacia la "universalización", como consideraban ellos, u "occidentalización", como prefiere denominarse en otros lugares. *Wakon Yōsai*, "Espíritu Japonés, Tecnología Occidental", es el slogan, entre los muchos usados entonces, que mejor define una idea de poder seleccionar de Occidente lo que podía ser conveniente y lo que no.

Japón no fue el único país que utilizó esta consigna (en China también se coreó "Ciencia Occidental, Espíritu Chino") pero sí fue el único que la mantuvo durante el período álgido del colonialismo. Japón se modernizó, occidentalizó o universalizó pero, a diferencia de otros países, los japoneses tuvieron siempre en sus manos la dirección del proceso de cambio y discernieron ellos mismos lo que más convenía. Fue, en definitiva, el país que mejor supo aprovechar en beneficio propio el auge de occidente.

Al igual que otros pocos países supieron mantener su independencia, fue el único no-occidental que se consiguió convertir en una potencia imperialista. En Japón, predominó el afán por actuar ante el mundo, como una potencia occidental más y en China, sus moldes de actuación buscaron asemejarse a los de otros países europeos.

En la posguerra, el ejemplo japonés también ha sido clave en un aspecto más positivo: la existencia de un sistema de gobierno estable y capaz de ofrecer una prosperidad material. Sus logros han sido envidiables, tanto en cantidad como en calidad y, aunque de nuevo ha estado presente y aunque el ejemplo occidental ha sido imitado en lo posible, también ha sabido adaptarlo a sus características propias, tal como les gusta definir a los japoneses.

El resultado es haber sido el modelo de democracia más imitado dentro del continente, aunque haya habido otros ejemplos; en Filipinas, ha habido más intención por calcar el modelo occidental y en el caso de India se puede hablar de un orgullo más profundo por mantener la democracia. Al igual que en Japón, los partidos gobernantes en Asia tienden a permanecer en el poder períodos de tiempo inusuales en Occidente<sup>21</sup> y la corrupción forma una parte esencial de los procesos electorales.

Al igual que en Japón, el voto no se decide por programas políticos sino dependiendo de las redes de apoyo y en función de los beneficios que pueda ofrecer cada candidato para su circunscripción, ya sea por medio de regalos o de contactos con el poder central, por ejemplo, para conseguir una carretera. Los casos de Singapur, Taiwán o Corea son los ejemplos más claros.

---

<sup>21</sup> Singapur tiene al mismo partido en el gobierno desde su independencia, al igual que la UMNO en Malasia, y el Kuomintang sigue gobernando en Taiwán desde su derrota ante los comunistas.

La democracia en la región, por tanto, está adaptada de Occidente, pero el sello de la validez para Asia está estampado en Japón. Durante la posguerra, por tanto, el ejemplo político japonés ha pasado de tener principalmente una función negativa, que podría denominarse de anti-imperialismo occidental, a ofrecer una imagen positiva que se podría denominar autoconfianza asiática. Ahora supone más un ejemplo a favor de los logros propios que en contra de los de otros, occidentales o no.

En el plano cultural, la seguridad en los valores propios es algo de lo que Japón también ha sido pionero. Esta confianza en los valores propios se ha reflejado en el giro en su auto percepción. Tras la derrota en la Guerra del Pacífico, esa visión sobre ellos mismos era tremendamente negativa y buscaron en su propia cultura para explicar el porqué del camino erróneo que les había llevado al desastre.

No obstante, pasado el tiempo, esa visión sobre ellos mismos ha pasado a ser la opuesta como consecuencia de su éxito económico, y de ahí ha surgido la llamada *Nihonjinron* (Tesis sobre los Japoneses) como ejemplo de nacionalismo cultural que ha buscado explicar las razones del auge japonés en las propias características culturales más que en los préstamos adaptados de Occidente. En boga a lo largo de las décadas de 1970 y 1980, la Tesis no puede ser calificada de teoría científica ni ha sido verificada por métodos científico; antes bien, sus principales articuladores han sido principalmente empresarios y periodistas y las páginas de los periódicos y las revistas su principal vehículo, no las publicaciones académicas.

Por ello, la tesis puede ser calificada como el precedente más claro de la actual argumentación sobre los valores asiáticos. Quienes se avergonzaban hasta fechas recientes y observaban las tradiciones como la causa de su retraso, ahora las miran como la base de su progreso.

Aunque el nacionalismo cultural japonés y los valores asiáticos provienen de una misma base conceptual, el énfasis de cada *teoría* ha cambiado, porque hay fuertes diferencias entre Japón y el resto de Asia. Mientras los Japón han preferido hablar del sentimiento de grupo y el interpersonalismo como base del éxito, en la actualidad se reivindican más el confucianismo<sup>22</sup> y otros valores religiosos<sup>23</sup>.

<sup>22</sup>Confucianismo o Confucionismo, principal sistema de pensamiento en China; se desarrolló a partir de las enseñanzas de Confucio y sus discípulos, y tenía que ver con los principios de la práctica del bien, la sabiduría empírica y las propias relaciones sociales. El confucianismo ha influido en la actitud china ante la existencia, fijando los modelos de vida y pautas de valor social, y proporcionando la base de las teorías políticas e instituciones chinas. Desde China se extendió a Corea, Japón y Vietnam y en las últimas décadas ha despertado interés entre los eruditos de Occidente.

<sup>23</sup>Las principales religiones de Japón son el sintoísmo, una religión basada en la veneración a los antepasados y a la naturaleza, con unas 200 sectas y denominaciones, y el budismo, con unas 207 tendencias y escuelas. Algo menos del 4% de la población profesa el cristianismo, representado en Japón por el protestantismo, el catolicismo y la Iglesia ortodoxa griega. En la segunda mitad del siglo XIX se declaró el sintoísmo como religión del Estado, haciendo hincapié en la divinidad del emperador, al que estaban obligados a reverenciar

También existen en Japón estos valores, pero no se han mencionado muy repetidamente porque la penetración de la religión en su sociedad es muy escasa. En definitiva, los países asiáticos han seguido el ejemplo japonés, consciente o inconscientemente, tanto en un plano político como en uno cultural.

Japón, como se ha visto, es un ejemplo para Asia que ha abierto el camino y ha sido seguido, más o menos conscientemente, con mayor o menor simpatía, por el resto de los países del continente. Pero no ejerce el liderazgo político que corresponde a una gran potencia. Dos razones principales podemos achacar a esta aparente falta de correlación entre un hecho y otro: los problemas de imagen y la propia alianza con Estados Unidos desde la posguerra<sup>24</sup>.

Los problemas de imagen derivados de las críticas a Japón coartan fuertemente su actuación internacional, en parte por razones culturales y en parte por lo repetido de los reproches. Si bien todos los países han de soportar críticas a su pasado y a su presente, Japón viene a sufrir más que otros países con las quemaduras de banderas o los slogans en contra. El recuerdo de las atrocidades cometidas por los soldados nipones durante la Guerra del Pacífico, por otro lado, sigue tan vivo en algunos países como al día siguiente de acabar el conflicto y, después de tantos años, ya no tiene mucha semejanza con las críticas que pueda soportar Alemania por las atrocidades del Nazismo.

La Alianza de Japón con Estados Unidos ha provocado que restringiera sus propias ansias de liderazgo. Ha sido una de las situaciones de complementariedad mejores que se han podido dar entre dos países miembros de la Sociedad Internacional. Ha sido un matrimonio de intereses difícilmente disoluble, aglutinado por los deseos japoneses de rehacerse económicamente de la guerra y por las apetencias americanas de dominio estratégico. Sólo ha venido a ponerse en duda a partir del final de la Guerra Fría: la llamada *Doctrina Yoshida*.<sup>25</sup>

Pero la complementariedad se ha dado también en otros aspectos como el cultural, porque a las ansias de Washington por mostrar liderazgo y determinación se ha adaptado perfectamente el deseo japonés de evitar aparecer en las primeras páginas de los periódicos. Mientras Estados Unidos, aparentemente, ha llevado la batuta, Japón ha luchado calladamente por el objetivo que más le interesaba, el económico. Y aunque Japón no ha suprimido las iniciativas

---

todos los japoneses, con independencia de su afiliación religiosa. En 1946, las autoridades aliadas de ocupación acabaron con la oficialidad del sintoísmo. El 1 de enero de 1946, el emperador Hiro-Hito renunció a todas las pretensiones a la divinidad. La Constitución promulgada en 1947 restableció la absoluta libertad de culto.

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Esta doctrina consiste en centrarse en la recuperación económica siguiendo fielmente la política de Estados Unidos, ha dado unos resultados excepcionales tanto para el progreso económico de Japón como para la hegemonía política estadounidense, como es bien sabido y sus fundamentos sólo han necesitado de un replanteamiento radical a partir de la Guerra Fría.

diplomáticas, ha preferido evitar en la medida de lo posible aparecer como el promotor de un excesivo número de iniciativas políticas. Posiblemente las apariencias han engañado a los ojos occidentales.

A partir del gobierno de Richard Nixon y, sobre todo desde la década de 1980, el creciente poderío económico de Japón y era cada vez mayor desconfianza hacia Estados Unidos y Japón había multiplicado las iniciativas autónomas de Tokio en política exterior así como los intentos de ejercer un mayor liderazgo.

Entre esas primeras iniciativas mencionadas con anterioridad autónomas estuvo la visita a Japón del líder palestino Arafat durante la crisis del petróleo de 1973, pero sería interesante hablar de tres instrumentos principales para esta búsqueda de un espacio propio: las iniciativas diplomáticas, la diplomacia económica y la política hacia las Organizaciones Multilaterales aunque, no olvidemos, predomina el factor económico sobre el político.

Entre las iniciativas diplomáticas, destacan las distintas doctrinas más importantes, ya que han sido factor fundamental, para que Japón haya adquirido el liderazgo económico regional y mundialmente, auspiciando los principales ministros japoneses: Fukuda, Miyazawa o Hashimoto, estos han dado su nombre a diferentes esfuerzos por mejorar la posición de Japón en Asia.

La Doctrina Fukuda (Manila, 1977, fue llamada también *heart-to-heart*) es interesante porque proponía conversaciones mutuas "sinceras" asegurando que Japón había renunciado a aventuras militares, mientras destinaba un total de un billón de dólares a cinco grandes proyectos industriales en países de la ASEAN. La Doctrina Miyazawa (Bangkok, 1993), que se podría denominar de regionalismo realzado es un precedente claro de la última iniciativa, la doctrina Hashimoto (enero de 1997) en la que propuso reuniones anuales entre los miembros de la ASEAN con Japón y reuniones bilaterales sobre seguridad<sup>26</sup>.

La diplomacia económica se ha visto reflejada en la Ayuda Oficial al Desarrollo (ODA), que en esta década llegó a sobrepasar a la de Estados Unidos, aunque después se ha reducido. Independientemente de la cantidad, quizás lo más destacable es la mentalidad de complementariedad que subyace en la concesión de esa ayuda entre las diversas organizaciones estatales en el exterior, como JETRO (*Japan External Trade Office*), el Banco de Tokio, el *Japanese Export-Import Bank* o la *Japan International Cooperation Agency* (JICA, dependiente del ministerio de exteriores o *Gaimushō*).

Después de la reunión del entonces llamado G-5<sup>27</sup>, en el Hotel Plaza de New York, en 1985, firmaron el acuerdo del Plaza, concordando en actuar

<sup>26</sup> Aquino, Rodríguez, Carlos, *op cit.*, pp. 98-118.

<sup>27</sup> EEUU, Alemania, Francia, Gran Bretaña y Japón

conjuntamente para reducir la tasa de cambio del dólar a fin de salvar al sector industrial norteamericano, que marchaba hacia su destrucción cuando se acuerda revaluar el yen un 60% frente al dólar, el músculo financiero nipón, da lugar a una enorme expansión de las inversiones japonesas a nivel internacional.

Japón se convierte en el primer acreedor mundial, las inversiones se dirigen en parte a la inversión productiva, especialmente en el sudeste de Asia (donde gozan de abundante y barata mano de obra, amordazada por regímenes opresivos y sumisos), pero también desembarcan en Latinoamérica, Europa y en Estados Unidos.

Esto a su vez les permitió impulsar, durante un período, el boom de sectores como la construcción, lo que unido al crecimiento del consumo interno hizo posible que el ciclo alcista en Japón, que ya en 1986 estaba dando síntomas de agotamiento, se alargase unos años más. Sin embargo el boom no llegó a los niveles anteriores; aun así durante la década comprendida entre 1981 y 1990 el PIB alcanza un envidiable crecimiento promedio del 4% y en la práctica Japón actúa como locomotora de la economía mundial.

La coordinación se da en mayor medida que en los países occidentales, tanto con las empresas japonesas como con las economías de los países receptores. En el caso de las empresas japonesas, éstas han conseguido unas condiciones para operar sin las cuales habría sido muy difícil tanto su penetración como la posibilidad de ganar una mayor cuota de mercado en economías con falta de infraestructuras. Respecto a las economías asiáticas en general, hay una diferencia fundamental de mentalidad frente a otros países donantes occidentales, a saber, que los japoneses consideran el auge de los países en vías de desarrollo como una oportunidad para el futuro y no como unos competidores en potencia.

Japón ha estado interesado en el desarrollo de Asia por lo que percibe como interés propio: un mercado más rico generará unas mayores compras, aunque también mayor competición en un principio. La propaganda de tiempos de la Guerra del Pacífico nos puede hacer entender esta mentalidad; cuando se hablaba de la antes mencionada esfera de co-prosperidad de la gran Asia Oriental se pensaba en un grupo de países que se beneficiarían mutuamente del progreso de los demás, en los que el desarrollo sería autosostenido por esa prosperidad conjunta.

Nunca se puso en marcha esta idea, en parte por la situación bélica y en parte porque la presunta dirección de Japón implicaba un masivo drenaje de recursos a un país extremadamente pobre y cada vez más obsesionado por las aventuras militares.

No obstante, al igual que en el plano político, expresaba una mentalidad de la cultura japonesa que se ha podido ver en iniciativas posteriores como la de

*Partners for Progress* (socios para progresar) en el que se busca que los países más desarrollados en cada estadio cooperen como *partners* (socios) con los que aún no han llegado a ese nivel. Tailandia, por ejemplo, está cooperando estrechamente para la ayuda japonesa a África. Japón, en definitiva, desea el progreso de los países asiáticos porque sabe que también resultará beneficiado en un plazo medio-largo.

La política de Japón en Asia también ha ido encaminada a la creación de organismos multilaterales que faciliten el desarrollo de sus objetivos, pero los resultados están muy lejanos aún. Al contrario que Europa, África, el Mundo Árabe o América, Asia ni tiene una organización propia para resolver los problemas internos ni ninguna de las que se crearon durante la Guerra Fría podría evolucionar en este sentido.

Las razones son en buena medida geográficas: no hay una delimitación clara de los bordes del continente, Rusia es tan asiática como europea, China pesa excesivamente, el subcontinente indio es una subregión de carácter continental y los países árabes e islámicos del Asia menor o el Asia Central, aunque son asiáticos, tienen escasas concomitancias culturales con el resto.

Una organización regional liderada por Japón, por otra parte, no podría comenzar con un núcleo pequeño que se expandiera progresivamente como el caso de la Unión Europea; sus vecinos Rusia, Corea, cualquiera de ellas, y China, nunca estarían dispuestos a formar una alianza bilateral con Tokio y el marco para cualquier organización multilateral en la que Japón ejerza el liderazgo ha de abarcar el Sudeste de Asia.

En Asia, no es posible que Japón organice una organización regional parecida a la Unión Europea caso de se quisiera poner en marcha: su base poblacional debería ser varias veces mayor, habría una excesiva descompensación entre el poderío de cada estado y su diversidad racial excesivamente amplia. Fuera del noreste de Asia, esa homogeneidad basada en los ideogramas (la región con una misma escritura cuya ámbito de actuación fue la *Tōadōbunkai*) sólo es importante en Vietnam y su propia característica como región se basa en haber asimilado las influencias más diversas, desde la proveniente del Subcontinente Indio, incluyendo el Islam, al Cristianismo.

Si el marco de esa organización regional se ampliara para evitar las connotaciones negativas de esa identificación racial, la mezcla sería mucho más diversa y casi imposible de manejar, tanto cultural como territorialmente para conseguir una comunidad más unificada. Australia y Nueva Zelanda, el subcontinente Indio, Papúa Nueva Guinea y los países americanos ribereños del Pacífico serían posibles alternativas, que ya están presentes en las organizaciones regionales donde participa Japón activamente, pero escasamente factibles.

El enfoque de Estados Unidos, además, no ha sido favorable al predominio de los contactos multilaterales en la región. Durante la Guerra Fría su estrategia ha estado basada en relaciones y acuerdos bilaterales con los países que le han servido de apoyo en su política en Asia, como el propio Japón, Filipinas, Corea del Sur, Australia y Nueva Zelanda o Tailandia, y hasta el final de la Administración George Bush (padre) se veían a estos organismos multilaterales como plataformas en las que su influencia política se podía diluir.

En el plano económico, no obstante, fue Estados Unidos, el país que impulsó a Japón a participar en organizaciones multilaterales que definirían el orden económico, como GATT, OCDE, FMI y, después, promovió a Tokio para fundar el Banco Asiático de Desarrollo (ADB).

Las dificultades de Japón para encontrar un marco por medio del cual ejercer un liderazgo más allá del económico son grandes, pero por esta misma razón es necesario realzar la importancia de sus iniciativas para impulsar organismos multilaterales, en las que ha predominado el cálculo a largo plazo y la búsqueda de soluciones en las que participen también los posibles rivales.

La fundación de la APEC, ha sido uno de los logros más importantes para Japón. Se constituyó en 1989 como un foro consultivo, principalmente de carácter económico y dedicado a abrir las barreras al comercio mutuo entre las dos orillas del Pacífico, en el que están teniendo un peso fundamental los países de la ASEAN.

Estos, desde el principio pusieron condiciones para que no compitiera con su Asociación y actualmente están intentando evitar una excesiva hegemonía de Estados Unidos. La influencia japonesa, no obstante, se está dejando notar, tanto en los modos de actuación como en la velocidad del proceso de integración. Más aún, su fundación se debe a Japón, aunque Australia aparece como el país que lo impulsó, fue el Primer Ministro nipón Ôhira Masayoshi, el que se lo propuso a su colega australiano, Robert Hawke.

Otro foro en cuyo nacimiento ha tenido Japón un papel fundamental ha sido el ASEAN Regional Forum o ARF, como lugar de encuentro para hablar de cuestiones de seguridad. De nuevo la idea original ha sido japonesa y fue propuesta por el ministro de Exteriores Nakayama Tarô en Kuala Lumpur en 1991.

ARF se compone de los miembros de la ASEAN con una serie de miembros observadores entre los que se incluyen las potencias con intereses estratégicos en la región, tales como la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia, China, junto con otros países como Papúa Nueva Guinea, y se complementa con órganos consultivos como el CSCAP (*Council for Security Cooperation in the Asia Pacific*), uno al nivel de gobiernos y otro entre expertos, hombres de negocios y académicos.

Puesto que actualmente la seguridad en el continente depende de la alianza nipo-norteamericana y ésta se mantiene firme, no hay una necesidad imperiosa en la actualidad de un organismo de seguridad, pero la situación actual es atípica por basarse en una potencia ajena a la región (en teoría, porque a lo largo de la Historia han sido más frecuentes estos periodos) y en un futuro que, a medio-largo plazo, habrá de cambiar.

Las posibilidades futuras de la APEC permanecen inciertas, tanto por su carácter tan amplio (que previsiblemente se ampliará más aún) como por la escasa entidad que aún tiene la organización, sin recursos burocráticos ni posibilidades de establecer directivas específicas para sus miembros. El futuro de la APEC no está claro a medio-largo plazo, en parte porque otras ideas alternativas pueden eclipsar su futuro.

Tanto la iniciativa europea centrada en la ASEM (*Asia-Europe Meeting o Reunión Asia-Europa*), desde 1996 que, aunque tenga porqué ser excluyente si que supone un enfrentamiento de influencias dominantes en competencia) como por la opción más restringida de un área de libre comercio centrada en Asia, el *East Asian Economic Caucus* (EAEC, propuesto por Malasia, proponiendo un bloque compuesto por los países de ASEAN, que tienen su propia área de libre comercio, AFTA, más Corea del Sur, China y Japón) tienen opciones para ganarle terreno.

Japón, nunca ha considerado excluyentes el reforzamiento de su posición en Asia y en el mundo al mismo tiempo, jugando con la idea de una tercera vía para permitir una cooperación más estrecha entre Occidente y Asia, que obviamente sería liderada por Japón. Se desea un liderazgo en Asia, pero se intenta conseguir igualmente una posición de superpotencia mundial, como puede demostrar la pugna por un asiento permanente en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas: no se descartan ninguna de las dos opciones.

Ambos objetivos, no obstante, tienen un significado diferente para Japón, mientras el liderazgo asiático les parece una opción al alcance de la mano, ser una de las superpotencias mundiales es el más anhelado. El desinterés hacia el resto de asiáticos y la admiración cultural hacia Occidente muestran el mantenimiento de una ambivalencia como característica principal. Pero no está claro si, por mucho abarcar, Japón será capaz de apretar lo suficiente. En un futuro, Japón tendrá que decidir por qué frente dedica más recursos.

Actualmente la prioridad está en ese liderazgo global y en esas relaciones con los Estados Unidos, pero desde hace algunos años el concepto del carácter nacional japonés está en una fase de evolución y dinámica. En ello influyen fuertemente el auge asiático desde la década de 1980 y la creciente confianza de Japón en sus vecinos. Si antes estaba rodeado de un entorno de países pobres, ahora vuelve su mirada en una dirección antes desatendida, ya no tiene motivos

para mirarlos con desdén. La atención de los países están en Asia y lo que ocurra en el futuro es una incógnita en la que tanto pueden predominar las opciones globalizadoras como las asiáticas.

La oficina de Asia se muestra más a favor de los asuntos que involucran la problemática asiática, mientras que la oficina de Asuntos Económicos tiene unos puntos de vista más favorables a Occidente. Aunque los asuntos asiáticos están en alza, los pro-occidentales han conseguido quedarse a cargo de la política en relación con la APEC, a costa de la Oficina de Asia. Parece obvio prever que la política del futuro Japón se enfoque más en los vecinos asiáticos que en los Estados Unidos, pero las opciones están abiertas. Lo difícil ahora es saber hasta qué punto llegará el actual flujo pro-asiático o si este se mantendrá y bajo qué condiciones. Pero, sobre todo, importa saber a qué estará dispuesto a renunciar Japón.

#### **1.4 Importancia de Singapur como líder subregional en el marco de ASEAN**

Al igual que muchos países desarrollados, la economía de Singapur experimentó un proceso de cambio estructural al pasar de una estructura industrial básica a una de alta tecnología y alto valor agregado y, posteriormente, a los servicios especializados. Sin embargo, este proceso se ha caracterizado por una activa presencia del Estado a fin de fomentar y orientar el crecimiento económico y la internacionalización de su economía.

A partir de su independencia de Malasia, en 1965, el gobierno de Singapur comprendió que el pequeño y empobrecido territorio podía salir adelante sólo si lograba convertirse en una plataforma de exportación para las empresas transnacionales.

Pero, para alcanzar este objetivo las autoridades del país consideraron que tenían que buscar los incentivos necesarios para atraer capital extranjero y recurrir a una planificación estratégica para la futura conducción de la economía. Fue así como, tras la represión y el desmantelamiento de los sindicatos independientes, el nuevo gobierno rápidamente pudo ofrecer al capital extranjero un entorno empresarial favorable, bajos costos laborales, mano de obra capacitada con dominio del inglés, una legislación social y medioambiental más flexible para la empresa, una eficiente infraestructura de transporte y comunicaciones, parques industriales construidos por el gobierno, una política fiscal estable y, algo por demás importante, estabilidad política y social.

El tipo de empresas que la nación pudo atraer en la etapa inicial fue básicamente industrias intensivas en mano de obra poco calificada. Sin embargo, en su afán por alcanzar un rápido desarrollo, Singapur pronto logró conformar una estructura industrial y social que sirviera de soporte para su posterior desarrollo

económico. Esto le permitiría alcanzar, a principios de los años ochenta, niveles de pleno empleo o empleo total, dotar a su población de vivienda en urbanizaciones públicas estatales y establecer sistemas estatales de educación y otros servicios básicos.

Una vez cumplida esta primera etapa de su desarrollo, y ante el empuje de otras economías como Taiwán y Hong Kong, el gobierno de Singapur decidió transformar su estructura de producción basada en las manufacturas por las industrias de alta tecnología y valor agregado para aumentar la competitividad de su economía.

Entre 1979 y 1981, como parte de esta estrategia, las autoridades decidieron aumentar los salarios de la población en 36% como una medida para desalentar el arribo y, al mismo tiempo, propiciar la salida del país de aquellas industrias intensivas en mano de obra barata y poco calificada ya establecidas.

De manera paralela, se recurrió a exenciones fiscales y se invirtió en educación y capacitación de la fuerza de trabajo para atraer industrias de alta tecnología intensivas en capital.

Hasta 1985, la conducción de la economía por parte del Estado parecía caminar sin mayores problemas, crecía a tasas elevadas, el desempleo era casi inexistente, había aumentado considerablemente el ingreso per cápita y mejorado significativamente la calidad de vida de los singapurenses. Sin embargo, en ese mismo año se presentaron algunos signos de una recesión económica global que ponía en evidencia cierta rigidez estructural interna que tenía que ver, entre otros aspectos, con la fuerte dependencia de la economía respecto a las manufacturas, lo cual se reflejaba en una disminución en la rentabilidad de las empresas multinacionales ante cualquier cambio en la demanda externa de bienes.

Esto trajo como consecuencia un relajamiento y, a la vez, una nueva orientación del modelo desarrollista del Estado a partir de la liberalización y una mayor internacionalización de su economía, con la finalidad de transformar a Singapur en un centro regional especializado en servicios tecnológicos, financieros y empresariales del sureste de Asia, y en donde la participación del sector privado resulta de fundamental importancia.

Si bien tal transformación provocó en un principio algunas inquietudes en torno a un posible colapso del sector manufacturero y, con ello, a una drástica caída en el crecimiento de la economía, la principal preocupación se centraba en que los servicios eran menos productivos que las manufacturas, más intensivos en mano de obra y menos generadores de innovaciones tecnológicas, sin embargo, esto no ha ocurrido.

Por el contrario, esta pequeña isla-estado, junto con Hong Kong, Corea del Sur, China y Malasia, presenta las tasas de crecimiento económico más altas de Asia Pacífico. Durante el período 1965-1980, su producto interno bruto (PIB) registró un crecimiento medio anual de 10%; en la década de 1980 descendió a 6%; y para la de 1990 alcanzó un crecimiento cercano a 8% anual<sup>28</sup>.

Respecto al cambio en la estructura de producción, se puede subrayar que mientras el valor de las manufacturas como proporción del PIB ha mostrado un marcado descenso en las últimas dos décadas, ya que su participación se redujo de 49 a 26% durante el período 1983- 2000, por el contrario, los servicios han experimentado un crecimiento constante al pasar de 39 a 67% del PIB en el mismo período, habría que destacar el fuerte impulso que ha cobrado este sector, particularmente los servicios financieros, empresariales, médicos y publicitarios.

No obstante, es importante subrayar que la caída del sector manufacturero no es generalizada ni ha afectado a todas las industrias. De acuerdo con algunos estudios, hay industrias que registraron un crecimiento en su participación en la producción nacional, predominantemente las de alta tecnología, tales como la de computadoras, circuitos impresos y otros productos electrónicos.

Por otro lado, hubo algunas que experimentaron un comportamiento negativo, principalmente aquellas con menores requerimientos tecnológicos y con menor valor agregado, como la industria del cemento y la de procesamiento de caucho.

Lo anterior implicó que en Singapur, a diferencia de otros países desarrollados donde el sector manufacturero experimentó pérdidas de empleos bien remunerados, la pérdida de empleos menos remunerados se haya visto compensada con el incremento de empleos altamente remunerados en las industrias de mayor valor agregado y tecnológicamente más desarrollado. Ello es un reflejo del éxito de la reestructuración económica de Singapur, particularmente el exitoso cambio hacia la industria de alta tecnología intensiva en capital.

Singapur actualmente, constituye un claro ejemplo de una especialización lograda sobre la base de un amplio apoyo gubernamental. Aunque comparte con Hong Kong un mismo pasado colonial británico, incluyendo un papel económico de centro comercial y almacén ó depósito regional.

Las autoridades del territorio eligieron inicialmente una política de *laissez-faire*<sup>29</sup> en materia financiera, que fue modificándose paulatinamente, incorporando de

<sup>28</sup> José Jaime López Jiménez, "Prosperidad económica y social en Singapur", *México y la cuenca del pacífico*, Vol. 5, No. 17 / septiembre - diciembre de 2002, pp. 511-517

<sup>29</sup> En francés significa, "dejad hacer", y es doctrina económica que propugna una política de no intervención del gobierno en los asuntos económicos y defiende el capitalismo, la libre competencia y las preferencias naturales de los consumidores como principales fuerzas que permiten alcanzar la prosperidad y la libertad. Surgió a finales del siglo XVIII como doctrina económica del emergente liberalismo, ante los impuestos al

manera pragmática, con cada crisis o amenaza a la estabilidad financiera nuevos elementos de reglamentación prudencial o de supervisión.

Por el contrario, Singapur eligió la vía del fomento público y de una reglamentación severa que ha ido relajando de manera muy progresiva. Al igual que su rival, ha sufrido fuertemente las consecuencias de la crisis financiera regional de 1997. Su especialización productiva en manufacturas vinculadas con la electrónica y la "nueva economía" le ha vuelto bastante vulnerable a las amplias fluctuaciones de la demanda mundial en estos sectores y, en un futuro cercano, a la creciente competencia productiva de China continental.

Por otro lado, la pérdida de dinamismo de las economías de Asia del sureste – Indonesia, Malasia y Tailandia- ha afectado negativamente su papel de centro de negocios y finanzas regional. En síntesis, el "doble motor de crecimiento" de Singapur, "un sector manufacturero y un sector financiero y de negocios que se apoyan mutuamente" ha funcionado de manera menos eficiente desde finales de los años noventas y ha necesitado una revisión.

En respuesta a este contexto macroeconómico regional deteriorado, y en preparación para un futuro próximo en el cual se espera una mayor competencia productiva y financiera, las autoridades de Singapur han elaborado planes para fortalecer la competitividad internacional de la isla y especializarla en una serie de actividades estratégicas. En consecuencia, los servicios financieros, que representan alrededor de 12% del producto interno bruto (PIB) de la isla, son actualmente objeto de una profunda reestructuración que les permitirá mejorar o conservar su rango en un contexto financiero mundial en plena mutación. Este texto consta de tres partes.

En la actualidad es uno de los primeros centros financieros y de negocios del planeta. Su posición es particularmente relevante en materia de banca internacional, pues es sede de la contraparte oriental del Euromercado de divisas, el mercado del dólar asiático (MDA). En materia de solidez financiera, sus bancos han sido considerados como los más destacados de Asia, ubicándose en la séptima posición mundial en la clasificación realizada por la empresa *Moody's* en 1999. Estrechamente vinculado a la actividad bancaria, el mercado de divisas de Singapur es desde 1992 el cuarto, a nivel mundial, por los volúmenes intercambiados, después de las plazas de Nueva York, Londres y Tokio.

Ocupa también un rango sobresaliente en las transacciones sobre derivados financieros (quinta plaza mundial)<sup>30</sup>. Su mercado de bonos, más desarrollado que el de Hong Kong, y su mercado accionario, si bien importantes, no han alcanzado la preeminencia de los segmentos anteriores. Singapur contaba inicialmente con

---

comercio y el control estatal ejercido por las monarquías absolutistas europeas en virtud de las teorías del mercantilismo, dominante durante la edad moderna.

<sup>30</sup> FMI, *Staff Country Report n° 00/83. Singapore: Selected Issues*, julio 2000, p. 26.

ciertas ventajas: algunas son naturales, como su posición geográfica y su huso horario, mientras otras han sido heredadas de su historia en el siglo XX.

En el periodo colonial, Singapur desempeñó un papel de almacén o depósito para el comercio regional, es razón de las cualidades de su puerto y de su centralidad geográfica. Estas actividades comerciales atrajeron a su vez a los bancos, cuyas oficinas regionales se ubicaron en la isla antes de la segunda guerra mundial. Al igual que Hong Kong, heredó de la dominación colonial británica un sistema legal atractivo para las instituciones anglosajonas<sup>31</sup>.

Por último, disponía de una mano de obra educada. No obstante estas ventajas, en el momento de su separación de la Federación Malaya en 1965, enfrentaban problemas económicos y riesgos políticos severos que tenían el potencial de oponerse a su proceso de desarrollo. La separación de Malasia y el retiro en 1967 de las tropas británicas privaron a la isla de dos fuentes importantes de ingreso, y su carencia de recursos naturales la hacía muy dependiente de las importaciones.

Por otro lado, sus relaciones con los países vecinos eran poco amistosas u hostiles. La estrategia elegida por las autoridades, de desarrollo orientado hacia fuera, incluyó los servicios financieros como una industria estratégica. Específicamente, para el sector financiero implicó un doble enfoque: por un lado, se concibió la esfera financiera doméstica como un elemento clave de apoyo al desarrollo económico nacional, y por otro se buscó "desarrollar un centro financiero moderno y sofisticado que atendiera necesidades mucho más allá de su propia economía y de su región circundante".

Esta doble estrategia fue implementada en una forma opuesta al *laissez-faire* predominante en Hong Kong, a través de "un conjunto de políticas deliberadas y de acciones cuidadosamente planeadas y ejecutadas por el gobierno". Tres etapas se pueden diferenciar en la política implementada por las autoridades de la isla para favorecer el desarrollo financiero en favor de los negocios: en una etapa temprana, que abarca desde finales de los años sesentas hasta mediados de los ochentas, se buscó atraer las instituciones financieras extranjeras para que establecieran sus operaciones en la isla.

En la segunda, que se inicia a mediados de los ochentas y finaliza con la crisis asiática, se fomentó la diversificación y la profundización de la esfera financiera. La última, que es posterior a 1998, se encuentra en curso; procura liberalizar las actividades financieras y consolidar la competitividad del Centro Financiero Internacional.

Singapur, es el sitio donde se han situado más de 5,000 compañías internacionales y 80,000 firmas locales haciendo negocios, en una de las

---

<sup>31</sup> Idem.

economías más abiertas de Asia. A pesar de la reciente crisis asiática, Singapur ha mostrado claros signos de recuperación económica.

Su comercio exterior total se incrementó en 8.1 % en 1999 después de un declive de 7.5% en 1998. El comercio total llegó a \$226 mil millones de dólares, que fue el nivel logrado en 1997, antes de la crisis. Con una inflación de -0.3% en 1999 y un crecimiento del PIB de 1998 a 1999 del 8.7%, la República de Singapur se convierte en la economía más competitiva a escala mundial, con un solo recurso natural: 3.9 millones de personas<sup>32</sup>.

Con su actividad comercial, respaldada por una política a favor de los negocios y un firme marco financiero, Singapur es descrito por el Foro Económico Mundial como la economía de puerto de almacenaje y distribución por excelencia, fungiendo como un centro financiero clave, un importante centro de comercio y el centro de actividades regionales para muchas de las compañías multinacionales más importantes.

Con un PIB de USD \$93 mil millones y un poder de compra de USO \$ 27,480 en 1999, Singapur da testimonio de una fuerte economía. Además, el Foro económico mundial, considera a Singapur como una de las economías de más rápida expansión en la presente década, con un pronóstico de crecimiento de aproximadamente 6% anual, del año 2000 al 2008.

De hecho, un estudio conducido por *The Economist Intelligence Unit* en 16 países, colocó a Singapur como el mejor país en Asia donde se pueden realizar negocios por los próximos cinco años. Singapur es un mercado importante, ya que exporta gran parte de sus importaciones a otros países de la región, como Malasia y Tailandia, en una proporción de 40% del total<sup>33</sup>.

Singapur es una ciudad-estado independiente del sureste de Asia, constituida por una isla principal y 59 pequeñas islas adyacentes, situadas en el extremo meridional de la península de Malaca. La isla de Singapur es la más importante de todas ellas, y está separada de Malasia, hacia el norte, por el estrecho de Johor. Hacia el sur el estrecho de Singapur la separa del archipiélago de Riau, en Indonesia; se trata de un importante canal marítimo que enlaza el océano Índico, al oeste, con el mar de la China meridional, al este.

La ciudad de Singapur se ubica en el extremo meridional de la isla; es una de las ciudades portuarias y centro comercial más importantes del Sureste asiático. Tiene 648 km<sup>2</sup> de superficie. (ver figura 1.4.1)

<sup>32</sup> BANCOMETX, *op cit.*, pp. 6-8

<sup>33</sup> Idem.

La ciudad portuaria de Singapur se creó como centro de distribución sobre la base de la tradición comercial autóctona; es una de las áreas económicas de Asia, que posee unas tasas de crecimiento anual más elevadas, el 8,5% desde 1966, al que hay que añadir un ligero aumento desde 1990<sup>34</sup>.

FIGURA 1.4.1



Fuente: World Trade Atlas, 2003, [www.gov.sg](http://www.gov.sg)

Singapur es el puerto más activo del mundo y extiende sus muelles hasta el puerto de Keppel en la costa meridional. La mayor parte de su comercio se centra en artículos producidos en la región<sup>35</sup>. En el año 2000, las importaciones anuales suponían un volumen total de 134.545 millones de dólares, mientras que las exportaciones alcanzaban la cifra de 137.875 millones de dólares.

Estados Unidos, Japón, Malasia, China, Taiwán, Alemania y Hong Kong son los principales socios comerciales de Singapur. Las reservas de divisas a mediados

<sup>34</sup> UNCTAD, *Informe sobre el desarrollo y comercio*, Nueva York y Ginebra 2001, p. 84

<sup>35</sup> Singapur es el que gran parte de las producciones de Malasia e Indonesia. En los últimos años, este pequeño país se ha erigido en el centro mundial de los mercados del caucho y del estaño. La industria, esta muy vinculada con la actividad portuaria, se ha desarrollado gracias al capital foráneo (sobre todo de origen estadounidense y japonés) y se aprovecha de la existencia de una mano de obra barata y calificada.

de la década de 1990 eran de 60.000 millones de dólares estadounidenses, lo que sitúa a Singapur en el primer puesto a nivel mundial<sup>36</sup>.

El desarrollo de la red de transporte en el Asia oriental es la base de unos servicios eficientes, rápidos y fiables con la correspondiente logística. La red abarca todos los modos de transporte y su funcionamiento obliga a simplificar trámites y requiere una legislación propicia que no obste la eficacia del movimiento material de las mercancías.

Las empresas que prestan los servicios de transporte y de logística en toda la red reevalúan constantemente sus estrategias, ya que combinaciones diferentes de modos y rutas pueden brindar ventajas competitivas. El tiempo de tránsito, como también la frecuencia, son algunos de los factores que tienen presentes los usuarios al juzgar la eficiencia combinada de la red y sus correspondientes servicios.

En el Asia sudoriental, la red de transporte se basa en centros de distribución de capacidad diversa tales como Singapur, Port Klang en Malasia o Bangkok en Tailandia. Los puertos de destino están unidos mediante enlaces marítimos con carreteras, ferrocarriles y vías fluviales.

Estos enlaces se están desarrollando progresivamente y se coordinan de forma flexible por medio de la ASEAN. En China, la red de transporte se centra en el mayor puerto de contenedores del mundo, esto es, Hong Kong, y en toda una serie de otros puertos que se están modernizando, como Shangai.

Las rutas marítimas y las que discurren por ríos y canales se complementan con enlaces por carretera. Singapur se considera la ubicación central de la red de transporte de esta zona. Este puerto es un gran centro de distribución de la región<sup>37</sup>, donde casi todos los porta contenedores hacen su única escala directa en la región.

Los buques que vienen directamente de Europa, América del Norte y otras partes transbordan sus cargas en Singapur a buques de enlace capaces de fondear en los puertos de menor calado de otros países asiáticos (ver cuadro 1.4.2). También funciona como centro logístico del Asia sudoriental.

La política nacional que ha seguido Malasia encaminada a contar con un centro de carga está haciendo que aparezca otro eslabón importante de la red de transporte, a saber, Port Klang. A tenor de ello los contenedores llegan desde otros puertos locales, especialmente Penan, Johor y Kuching.

<sup>36</sup> Idem.

<sup>37</sup> Singapur es el principal puerto de escala de 320 compañías de navegación desde más de 738 puertos de todo el mundo.

En el año 2000, del orden del 30% del crecimiento del tráfico de trasbordo se generó de ese modo. El desarrollo de líneas de enlace con puertos de países vecinos, tales como Belawan en Indonesia, también creó más tráfico. Además, la fusión de tres operadores de terminales en dos, North y West, ha permitido economías de escala sin perjuicio de seguir manteniendo la competencia dentro del puerto.

CUADRO 1.4.2

Principales destinos marítimos desde el puerto de Singapur

<i>País/región</i>	<i>Nº de navieras</i>	<i>Nº medio de salidas diarias</i>
Europa	59	5
Asia occidental	45	3
Asia meridional	66	5
África	58	3
Centrosamérica y Sudamérica	27	2
Australasia	62	2
Estados Unidos	42	3
China	62	4
Hong Kong, China	67	8
Japón	55	4
República de Corea	56	4
Taiwán, Provincia china de	57	6
Indonesia	146	8
Malasia	99	10
Filipinas	31	1
Tailandia	62	3

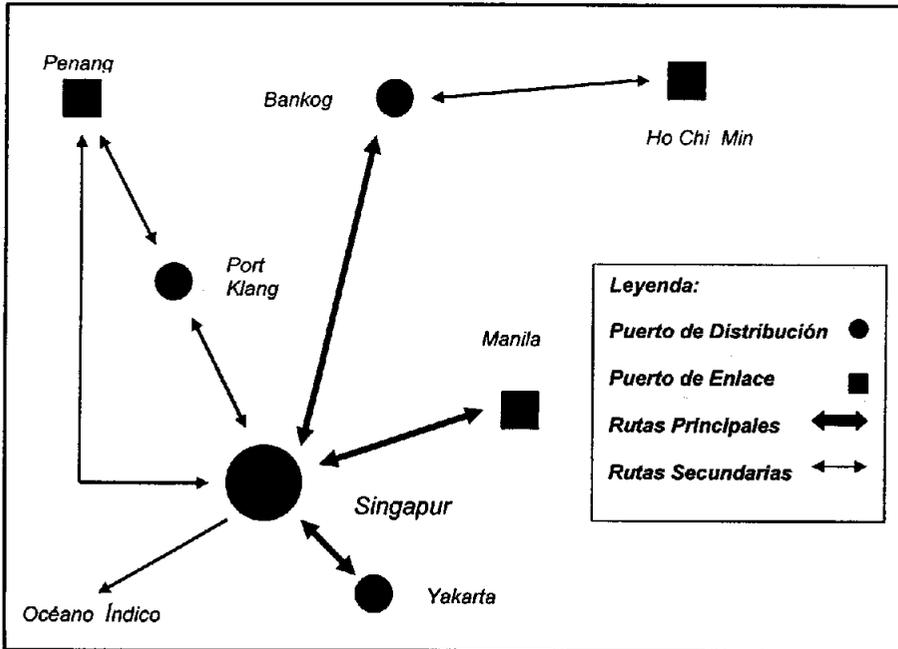
Fuente: Datos obtenidos por la Secretaría de la UNCTAD de [www.psa.com.sg](http://www.psa.com.sg).

La figura 1.4.1 ofrece una representación esquemática de la red de transporte de la ASEAN. Los servicios marítimos proporcionan unos enlaces cruciales en la red de transporte de la zona, ya que tres de los cinco países que más comercian de la ASEAN son naciones insulares<sup>38</sup>, mientras los otros dos cuentan con un extenso litoral.



<sup>38</sup> Filipinas, Indonesia y Singapur

FIGURA 1.4.1  
LA RED DE TRANSPORTE DEL ASIA SUDORIENTAL



Fuente: Datos obtenidos por la secretaría de la UNCTAD de [www.psa.com.sg](http://www.psa.com.sg).

La crisis de 1997 y los fletes todavía poco boyantes que prevalecieron en el año 2000 han puesto a prueba la capacidad de varios transportistas regionales para atender a sus obligaciones financieras, y el consenso de los acreedores ha sido fundamental para proseguir las operaciones.

Toda demora en las iniciativas de reestructuración del capital afectaría a la calidad crediticia desfavorablemente. Se estima que de 10 cargadores<sup>39</sup> sólo dos gozan de una solvencia crediticia aceptable. Los factores principales que han conducido a un deterioro de esa solvencia en general, son:

<sup>39</sup> Neptune Orient Lines (NOL); Malaysia International Shipping Corp. (MISC); Regional Container Lines; Osprey Maritime; Samudera Shipping; William, Gothong & Aboitiz; Precious Shipping; PT Berlian Laju Tanker; agencias de Thoresen Thai; y Negros Navigation.

- Una diversidad geográfica limitada. Esto ha expuesto a varias compañías que trabajaban sobre todo en las rutas comerciales asiáticas a los efectos adversos de la crisis económica de la región.
- Una intensa competencia basada en los precios. Impulsada por el menor tráfico de ciertas rutas comerciales y el exceso de capacidad en varios tipos de buques, esa competencia hizo que los fletes bajaran mucho y sobre todo aumentó el riesgo de operar en un solo segmento de muchas navieras del Asia sudoriental.
- La disponibilidad de créditos ha empeorado de manera apreciable. Ello se ha traducido en menores ingresos, mayores costos de funcionamiento, grandes pérdidas en divisas como consecuencia de la depreciación de las monedas regionales frente al dólar y una dependencia muy grande de la deuda para financiar programas agresivos de gasto de capital.

Los costos de transporte marítimo pueden significar una importante barrera al comercio y podrían tener sustanciales efectos sobre el ingreso. Por la naturaleza de los servicios que ofrecen, las empresas de transporte marítimo, son industrias transnacionales que operan en varios países. En general, estas empresas tienen acceso a los mercados internacionales de capital y pueden contratar trabajadores de todo el mundo. Por lo tanto, no es de esperar que las diferencias en costos de mano de obra o costos de capital sean los principales factores que explican la diferencia en costos de transporte. El determinante más obvio y estudiado de los costos de transporte es la geografía, especialmente la distancia. Cuanto mayor es la distancia entre dos mercados, más elevado será el costo de transporte.

## ***CAPÍTULO 2***

### ***ESTRATEGIA MEXICANA DE INSERCIÓN A LA DINÁMICA GLOBALIZADORA***

## CAPÍTULO 2

### ESTRATEGIA MEXICANA DE INSERCIÓN A LA DINÁMICA GLOBALIZADORA

Frente al proceso de transformación estructural que enfrentan las economías del mundo, después de encontrarse inmersas en una profunda crisis, la conformación de bloques regionales y la globalización de negocios; las unidades productivas del sistema deben instrumentar una serie de cambios técnicos, financieros, laborales, organizacionales y directivos que les permitan incorporarse, con cierta rapidez y mucha efectividad, a la nueva dinámica de producción internacional.

El propósito en este capítulo es mostrar la manera en que México, desde la óptica gubernamental, se ha diseñado para enfrentar la dinámica globalizadora económica que implica todo un proceso de reorganización y modernización del aparato productivo, asimismo, señalar los desafíos que este proyecto impone a las empresas mexicanas.

En México el proceso de modernización industrial y la apertura comercial cobra singular importancia hacia la primera mitad de la década de los ochentas, las entidades que en primera instancia responden a estos cambios son las empresas, sobre todo aquellas que mantienen una considerable participación en los mercados internacionales, como las farmacéuticas y las automotrices. En efecto, el proyecto de reorientación y modernización del aparato industrial es pieza importante de la estrategia económica y social instrumentada durante la administración de Miguel de la Madrid y continuada por el gobierno de Carlos Salinas de Gortari.

El reordenamiento de los mercados financieros y bancario, la reestructuración de la deuda externa, el ingreso de México al GATT, la firma de un Tratado de Libre Comercio entre los países de América del Norte, y el ingreso de México a la OCDE, son muestra de algunas de las medidas económicas aplicadas que revelan la dimensión del proyecto mexicano de transformación económica y la magnitud de los esfuerzos que se requieren para responder adecuadamente a esta nueva etapa del desarrollo nacional<sup>40</sup>.

El Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 asigna al sector industrial dos propósitos generales: 1) Constituirse en el motor de un crecimiento autosostenido, capaz de generar empleos, divisas y recursos internos suficientes, y 2) Propiciar la consolidación de un empresariado nacional sólido, capaz de ejercer con eficiencia el papel innovador y creativo que requiere el proceso de modernización del país.

<sup>40</sup> Salinas León, Roberto, "Economía mexicana: Los años perdidos", *Expansión*, Año XXX, No. 770, México, Julio 21 del 2001, pp. 77-78

La concepción estratégica que ha de regir este proceso, según el propio plan, consiste en "desarrollar un amplio mercado interno que impulse a un sector industrial integrado hacia adentro y competitivo hacia afuera".

Por su parte el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988, siguiendo las directrices antes señaladas, define con mayor claridad el nuevo perfil de la industria mexicana al establecer como objetivo fundamental, el lograr que México se constituya en una potencia industrial intermedia en los inicios del siglo XXI caracterizada por:

- Una industrialización eficiente y competitiva, menos vulnerable hacia el exterior en tanto se conforme un sector industrial articulado con la economía nacional y competitiva en los mercados internacionales.
- Un crecimiento más autónomo de la producción, a partir de un impulso del desarrollo tecnológico nacional vinculado a la planta productiva, la capacitación y el aprovechamiento de la capacidad de las empresas mediante una mejor organización de la estructura industrial.
- Un desarrollo industrial bajo el liderazgo del empresariado nacional, aprovechando plenamente las potencialidades y creatividad de los sectores público, privado y social.

Evidentemente ello implica un proceso de modificaciones cualitativas en la industria y el comercio exterior que según el PRONAFICE<sup>41</sup> habrán de expresarse en:

- La generación de un nuevo patrón de industrialización y especialización del comercio exterior más integrado al interior y competitivo al exterior.
- El desarrollo y adaptación de tecnologías adecuadas a la dotación de recursos naturales del país que permitan un aprovechamiento mas eficiente y eleven la calidad y eficiencia de la producción.
- La racionalización de la estructura de organización industrial, que permita una mejor articulación entre la gran empresa y la mediana y pequeña, al mismo tiempo que aproveche economías de escala.

---

<sup>41</sup> SECOFI, *Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988*. México, pp. 81-82

El programa también es muy claro al señalar que las acciones habrán de encauzarse en el contexto de una economía cada vez mas abierta al exterior y al interior bajo criterios de integración productiva. Olvidándose del debate entre proteccionismo<sup>42</sup> vs. Liberalización<sup>43</sup> y optándose mas bien por una política de racionalización gradual y programada de la protección.

Así, al definir un nuevo patrón de especialización del comercio exterior, señala que éste estará vinculado a la dinámica de redespiegue industrial que se produce desde los países más avanzados hacia los de menor industrialización y la participación de México iría en el sentido de incorporar aquellas ramas industriales con tecnologías nuevas y de punta, que en lo futuro habrán de determinar la competitividad de las economías en el mercado mundial.

Por otro lado, se define un nuevo patrón tecnológico, tratando de dar una respuesta coherente al cuestionamiento de cómo promover el progreso tecnológico utilizando adecuadamente nuestros recursos mas abundantes, mano de obra y ciertos recursos naturales, así como los mas escasos: capital y divisas.

Al respecto se marca la pauta para un desarrollo tecnológico a nivel de planta productiva, sin pretender indicar a las distintas ramas industriales cómo desarrollar sus tecnologías, sino mas bien "facilitarles la innovación tecnológica" a partir de una política de fomento a las actividades de investigación, basada en un conjunto de instrumentos financieros, fiscales y de infraestructura. Aplicándose selectivamente a las diferentes ramas industriales en función de su complejidad tecnológica y distinguiéndose tres tipos diferentes de tecnologías: maduras, nuevas y de punta. Finalmente resulta evidente la importancia que, en este rubro, habría de tener una política de apertura a la inversión extranjera directa.

México se inició en el proceso de apertura económica hace más de 15 años. En 1986, con la entrada al Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT por sus siglas en inglés y que posteriormente se convirtió en la Organización Mundial de Comercio), México dio el primer paso para integrarse de manera activa a la economía mundial.

---

<sup>42</sup> Es la política económica que preconiza la salvaguardia de la actividad económica nacional frente a la competencia internacional, a través del establecimiento de procedimientos de control del comercio exterior.

<sup>43</sup> Doctrina económica, política y hasta filosófica que aboga como premisa principal por el desarrollo de la libertad personal individual y, a partir de ésta, por el progreso de la sociedad. Hoy en día se considera que el objetivo político del neoliberalismo es la democracia, pero en el pasado muchos liberales consideraban este sistema de gobierno como algo poco saludable por alentar la participación de las masas en la vida política. A pesar de ello, el liberalismo acabó por confundirse con los movimientos que pretendían transformar el orden social existente mediante la profundización de la democracia. Debe distinguirse pues entre el liberalismo que propugna el cambio social de forma gradual y flexible, y el radicalismo, que considera el cambio social como algo fundamental que debe realizarse a través de distintos principios de autoridad.

Desde entonces México, ha incrementado su presencia en los mercados internacionales a través de la expansión sin precedentes de sus exportaciones y por los flujos crecientes de inversión nacional. Esta estrategia de comercio e inversión tiene un impacto significativo en el crecimiento económico del país, el cual se vio fortalecido por el acceso permanente y seguro a los mercados externos y por las mejoras al mercado regulatorio en el que se desenvuelve la economía nacional.

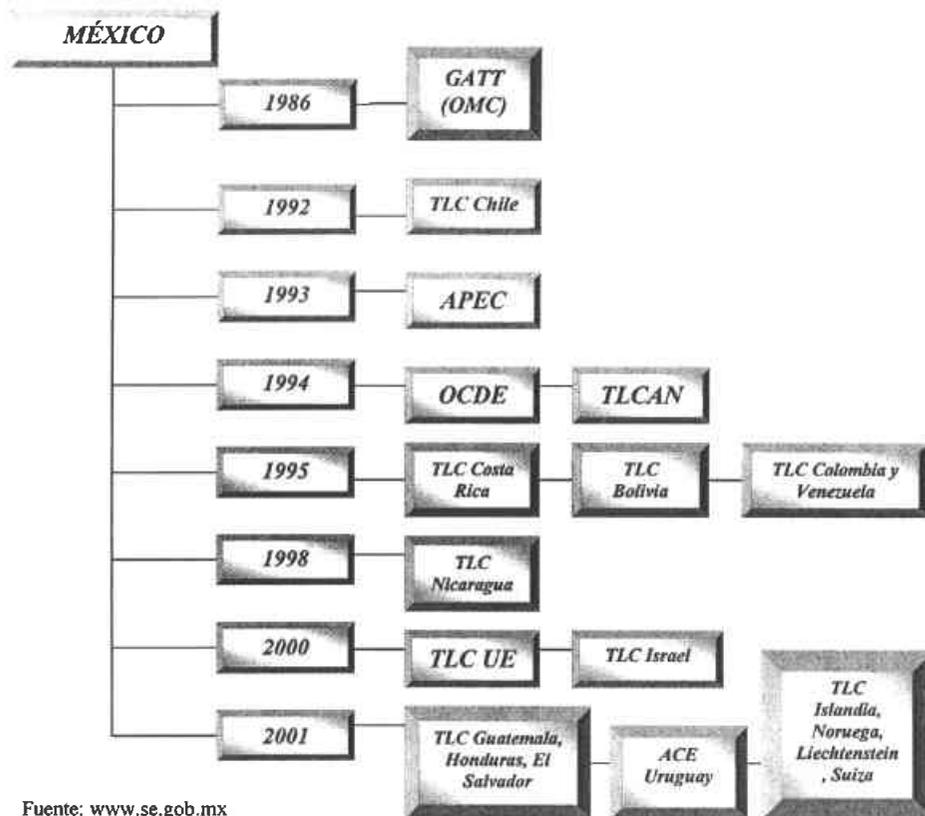
Las negociaciones comerciales internacionales, fueron un elemento fundamental de dicha estrategia, ya que reforzaron la certidumbre de acceso a los mercados más importantes del mundo para los productos mexicanos, generan inversiones a largo plazo, fomentan la productividad nacional y el uso de nuevas tecnologías, con esto se expanden el volumen de la exportaciones al propiciar una mayor diversificación de los destinos de los productos mexicanos.

Asimismo, las negociaciones comerciales han contribuido a la expansión regional de los beneficios del libre comercio, al promover el establecimiento de empresas y la recepción de capitales productivos a lo largo y ancho del país. La inserción de México a la dinámica globalizadora, ha convertido a México en una potencia comercial y en un centro internacional de negocios. Hoy México cuenta con tratados de libre comercio que brindan acceso seguro y preferencial a los mercados de los 32 países en tres continentes, que representan el 61% del PIB mundial. En materia de Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI), México ha negociado 19 acuerdos de esa naturaleza con 19 naciones<sup>44</sup>. (ver cuadro 2.1)

---

<sup>44</sup> España, Suiza, Argentina, Alemania, Países Bajos, Austria, Unión Belgo-Lux., Francia, Finlandia, Uruguay, Portugal, Italia, Dinamarca, Suecia, Grecia, Corea, Cuba, Islandia, República Checa, Japón. Se encuentra en negociación un APPRI con el Reino Unido, Japón, Israel y Paraguay, así como un instrumento de inversión con Singapur.

**CUADRO 2.1**  
**MÉXICO Y SU PROCESO DE INSERCIÓN A LA ECONOMÍA MUNDIAL**



La certidumbre que brindan esos acuerdos y tratados, ha permitido incrementar nuestro comercio y los flujos de inversión extranjera directa, lo que se traduce como generación de empleos, transferencia de tecnología, oportunidades de exportación directa e indirecta a través de cadenas de proveedores y capacitación para trabajadores. Las exportaciones son el sector más dinámico de la economía mexicana y primer generador de empleos: los últimos años, han aportado más de la mitad del crecimiento del PIB nacional.

La estrategia de México para enfrentar y aprovechar los beneficios de la globalización se centra, en asegurar el acceso preferencial de los productos

mexicanos a los principales productos del mundo, la política comercial de México se articula bajo los siguientes principios:

- a) Selección de regiones con las cuales negociar:

**Norteamérica**, por ser el mercado más grande del mundo y para aprovechar la vecindad geográfica.

**Latinoamérica**, por ser un mercado natural para los empresarios mexicanos.

**Europa**, por ser el principal mercado para la diversificación de las exportaciones mexicanas.

**Asia**, porque desempeña un papel comercial más importante a nivel mundial, pues representa el 60% del producto mundial, el 50% del comercio internacional y el 50% de la población mundial<sup>45</sup>.

- b) Consultas amplias con los sectores productivos del país, con el senado de la república y con los diversos sectores de la sociedad.  
c) Reciprocidad en el acceso comercial en las negociaciones.

Ahora que México ingresa al siglo XXI con importantes retos y oportunidades en materia económica y comercial, debe alcanzar el grado de desarrollo que la población demanda, y lograr las metas propuestas, es necesario aprovechar las oportunidades que se abren y enfrentar exitosamente los retos que se presentan.

La globalización de la economía es un proceso irreversible que implica realizar cambios profundos en las estructuras económicas de cada país. Hoy, la liberalización y la integración económica como estrategia de desarrollo son una realidad compartida a nivel mundial. Los cambios tecnológicos han modificado los esquemas de producción y de consumo, los procesos evolutivos trascienden los límites de los mercados nacionales y los mercados financieros son cada vez más independientes.

El entorno actual de la economía internacionales caracteriza por una creciente competencia en los mercados mundiales, en los que exigencia de alta calidad y costos competitivos son elementos fundamentales para las empresas exitosas. Los productores nacionales de bienes y servicios pueden enfrentar mejor esta situación si cuentan con una infraestructura nacional que les permita cumplir con los estándares y especificaciones internacionales. La globalización obliga a un cambio en la mentalidad empresarial y en particular a la ruptura de los paradigmas

<sup>45</sup> Congreso del Comercio Exterior Mexicano, "Hacia APEC 2002, una visión empresarial", *Aduanas*, México, D.F., año 1 No.4 2002, p. 39

que durante mucho tiempo condicionaron a la empresa a una visión puramente nacional.

### **2.1 Desarrollo de las empresas mexicanas en la región Asia- Pacífico a partir de 1990**

México ha observado con atención, el vertiginoso desarrollo de la región Asia-Pacífico, ya que se ha caracterizado por una expansión sin precedentes del comercio y por crecientes cambios intercambios económicos entre las naciones del pacífico asiático, así como entre los continentes asiático y americano.

México ha participado en el esfuerzo de cooperación económica que han desarrollado los países de la región Asia-Pacífico en los ámbitos políticos, empresarial y académico. Ello ha contribuido a la profunda transformación de la zona. En lo económico, constituye una meta fundamental de la política exterior del gobierno mexicano, asegurar una mayor inserción de México en la economía mundial, a través de la diversificación y expansión de los intercambios en esta materia, también el objetivo prioritario es promover la cooperación internacional en todos sus aspectos.

En el mundo existe una marcada tendencia a la formación de bloques económicos regionales, México utilizó como estrategia ante esta tendencia, no formar parte de un grupo hermético ni de integrarse a un mercado cerrado. Las negociaciones que se llevaron a cabo a favor de un arreglo trilateral entre México, Estados Unidos y Canadá, para a creación de libre comercio no excluyeron a México de la inserción en otros mercados.

México después de su entrada al GATT (ahora OMC) y la firma de un tratado de libre comercio con Chile, buscaba su entrada como miembro al Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico, y una firma de tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, por lo cual se tenía como objetivo una mayor integración en la economía latinoamericana, con lo cual se vio intensificado los esfuerzos de cooperación y liberalización comercial con Venezuela y Colombia, con Centroamérica y con los países integrante del Grupo de Río.

Por otra parte, también se había concluido una negociación de un acuerdo con la Comunidad Europea, en el que se abarcaba un gran número de sectores. Son estos algunos ejemplos de cómo México, teniendo un interés sin duda fundamental por el acuerdo trilateral con los Estados Unidos y Canadá, por el volumen de comercio que México tiene con ellos y por la magnitud del mercado del norte del continente. Con esto se demuestra la edición política de apertura con otros mercados del mundo y de manera muy especial, al enorme potencial financiero, comercial y económico que siempre han ofrecido los países de la región Asia-Pacífico.

El objetivo primordial era ya, tener presencia en el Pacífico Asiático, por lo tanto, ya se estaban dando pasos firmes para promover la presencia mexicana en la dinámica región del pacífico. Desde 1989, México había sido miembro del Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico (CECP). Importante organización organizada por más de 700 hombres de negocios; también se habían estrechado vínculos con la Conferencia de Cooperación Económica del Pacífico (CCEP), otro importante foro que abarcaba la participación empresarial, gubernamental, y académica. En 1990, los 15 miembros de esta organización recomendaron de forma unánime extender la plena membresía a México. Esta se formalizó durante la Reunión General Internacional en Singapur, culminando así varios años de participación activa de México en los grupos especializados de este organismo.

México desde entonces, analizaba con profundidad las oportunidades de intercambio comercial entre los países de la región Asia-Pacífico, así como las posibilidades de acrecentar los flujos de inversión y la complementación industrial, financiera y tecnológica.

El gobierno mexicano se dio a la tarea, de conocer las experiencias de las empresas que operan en el área, a fin de que los hombres mexicanos de negocios y los funcionarios mexicanos obtuvieran una visión completa de todo aquello que les permitiera incrementar la competitividad y estimular la penetración de los mercados de la región Asia-Pacífico. Asimismo, se desea conocer las políticas instrumentadas por diversos países de la zona y las particularidades de los esquemas institucionales del pacífico para facilitar la cooperación económica y promover la expansión comercial.

El empresariado mexicano se preparaba con entusiasmo para asumir el papel más activo en los mercados del pacífico. México ya no miraba hacia dentro, como usualmente lo hacía, sino que ahora sus hombres de negocios tenían ya la visión y el empuje para salir al encuentro de los retos y oportunidades que se presentaban en el exterior; el país había pasado ya la prueba de la apertura comercial.

Ahora los esfuerzos de los empresarios mexicanos se dirigen, en lo interno, a modernizar el aparato productivo y elevar la competitividad de sus productos y en lo externo, a conquistar nuevos mercados y a participar en la tendencia hacia la globalización de la producción.

Los últimos años se ha presentado un altísimo nivel de internacionalización que ha dado lugar a lo que se conoce como la globalización fenómeno básicamente económico que enlaza factores sociales, políticos culturales y ecológicos.

En el plano económico, la globalización es el resultado final del rápido proceso de internacionalización de la producción y las transacciones entre los países, dicho fenómeno tiene como premisas lo siguiente:

- El altísimo nivel alcanzado por el comercio internacional con relación a la producción mundial.
- El nuevo papel de las empresas multinacionales en la producción y el comercio mundial.
- La revolución de las telecomunicaciones.
- La unificación de los mercados financieros internacionales y nacionales en un espacio unificado.
- El altísimo nivel alcanzado por las migraciones internacionales y los mercados de trabajo transnacionales.

En México, al posición de las grandes, pequeñas y medianas empresas ante el mercado interno, fue la protección del mercado por parte del gobierno, mediante su liderazgo para neutralizar los efectos de la apertura comercial y el advenimiento de la creciente inversión extranjera directa (IED) en el mercado principalmente de los Estados Unidos con la firma del tratado de libre comercio, entre las medidas utilizadas para proteger el mercado interno se tiene:

- Sus relaciones políticas con el gobierno, que le permitieron entre otras firmar un acuerdo entre los dos para que solo compañías mexicanas privadas participaran en la privatización de grandes empresas públicas, de igual forma gracias a la reforma bancaria de 1990, se vio favorecida la creación de grupos empresariales y financieros.
- El incremento de la oferta nacional, esta provocó que los competidores se desanimaran ante la sobre oferta nacional.
- Adquisiciones y fusiones con otras empresas nacionales, ejemplo de ello es el caso del cemento, el cual se enfrentaba en una competencia fuerte con las empresas transnacionales.
- Adopción de perspectivas empresariales orientadas a la calidad total y su orientación hacia el consumidor, replanteándose los conceptos de organización y capacitación.

Las grandes empresas internacionales, estuvieron favorecidas por políticas gubernamentales, de modo que se les facilitara el liderazgo interno, ayudados en materia fiscal, comercio exterior y políticas sectoriales y programas de expansión como de carreteras y puentes dio un impulso al mercado de productores de cemento y constructoras.

Mediante la reforma bancaria de 1990, ciertamente se dio una gran capitalización de las empresas, sin embargo, para 1994, la vinculación entre las empresas y grupos financieros presentaban efectos negativos, debido a la quiebra de los bancos, hecho que obligó a los grupos empresariales a absorber la carga financiera, ejemplo de ello es VITRO, en asociación con el Grupo Financiero Serfin.

Uno de los procesos de la reestructuración de las empresas ha sido la formación de grupos oligopólico-financiero, representado por los mayores grupos empresariales de base industrial, comercial y financiera, existen varios puntos característicos, sin embargo, es importante recalcar la importancia de la asociación con capital internacional de punta, aunque como se ha dicho sólo sea en algunas empresas, otro punto a señalar es la inversión directa en el extranjero como un proceso de internacionalización de los grupos mexicanos.

Es así como podemos hablar de dos factores en el proceso de internacionalización de las empresas mexicanas y ha sido una punta de lanza de la globalización del capital oligopólico-financiero.

1. el posicionamiento directo en la producción y al comercialización de los productos de las empresas mexicanas en el exterior.
2. Innovación tecnológica y el *Know-How* indispensable para la competencia global.

Los elementos claves de la internacionalización de los grupos fueron el tránsito de grandes grupos familiares a grandes coaliciones de capital mediante alianzas estratégicas, el fenómeno de internacionalización no es únicamente cuando se operan filiales en el extranjero sino también en alianzas y fusiones.

Sin embargo el proceso de globalización era inminente y el mercado interno queda relegado por el mercado mundial como eje central de intercambio. Las empresas transnacionales se enfrentan a la necesidad de formular o replantear sus alianzas estratégicas y los Estados a formar bloques económicos regionales.

Hoy, las empresas que han llevado a cabo un proceso de reestructuración impulsando por la globalización, son las empresas oligopólicas-financieras representadas por los mayores grupos empresariales de base de industria, comercial y financiera.

Las grandes empresas mexicanas e internacionales, han aprovechado la coyuntura nacional desde los principios de los ochenta, ante la a contracción de la demanda interna, emprendieron la conquista de los mercados internacionales, esta tendencia fue reforzada después de 1988 como una respuesta de la competencia global, las empresas se vieron en la necesidad de posesionarse de los mercados de sus competidores externos mediante las inversiones directas, compra de empresas en el extranjero, alianzas estratégicas entre otras medidas.

En un recuento histórico reciente, las empresas transnacionales mexicanas se inician en noviembre de 1989, cuando una empresa sorprende a la comunidad empresarial internacional y más a los mexicanos.

La firma regiomontana VITRO adquirió la empresa estadounidense "Anchor Glass" y "Latchford Glass", lo que permitió a largo plazo obtener más de la mitad de sus ingresos por operaciones fuera del país.

En 1992, los Cementos Mexicanos, hoy en día conocida internacionalmente como CEMEX, realizó sorpresivamente la compra de dos compañías de su ramo en España, estas son: Sansón y Valencia Cementos.

Muchos pensaron que sólo era una aventura, sin embargo, han tenido que reconocer que la estrategia de los regiomontanos fue la más certera y representa la avanzada de un fenómeno que va a pasos lentos pero firmes y que le han dado la pauta a más de una veintena de empresas de capital mexicano que tiene presencia en distintos mercados por medio de filiales o adquisiciones.

CEMEX y VITRO, fueron las empresas pioneras que impulsaron el fenómeno de la globalización de las empresas mexicanas, recientemente VITRO vendió "Anchor Glass", lo cual no significa que su compra haya sido un error, sino más bien se debe a la adquisición de más recursos para nuevas oportunidades en el exterior que sean complementarias y de asociaciones estratégicas.

Otro grupo que dio que hablar en el mundo de los negocios, fue el Grupo Empresarial Agrícola Mexicano en agosto de 1992, cuando el empresario dirigente de este grupo Carlos Cabal Peniche compró *El Monte Fresh Produce*.

Hoy las primeras empresas mexicanas no se limitan a los beneficios del TLCAN, y se perfilan con una visión más amplia lo que queda implícito en la globalización, su visión se extiende a mercados foráneos y no sólo el norteamericano.

De lo anterior podemos diferenciar dos etapas en el proceso de globalización de las grandes empresas mexicanas<sup>46</sup>:

1. La primera se puede considerar como el intento; en esta etapa los empresarios salieron de compras y adquirieron firmas internacionales ubicadas principalmente en el mercado estadounidense. Sin embargo, compraron empresas altamente endeudadas con una aparente estrategia a largo plazo, con lo que no contaron fue que la estabilidad aparente del sexenio de Carlos Salinas de Gortari había terminado, de modo que vino la crisis económica y las deudas en dólares se dispararon por las nubes, un ejemplo se da cuando VITRO compra *Anchor Glass*, que luego tiene que vender, en tanto que *Synko* adquiere a *Kayser Roth*, firma estadounidense líder en el ramo de las medias en ese país.

<sup>46</sup> Millán, Núñez, Jaime, "Las diez multinacionales y las 100 empresas que más valor generan", *Mundo Ejecutivo*, México. Vol. 31, No. 740, Julio 1998, pp. 37-39

2. En la segunda etapa, los empresarios mexicanos cuentan con un mayor conocimiento del mercado internacional y cuidadosamente firmaron alianzas o acuerdos de distribución y luego instalaron sus plantas o pusieron establecimientos propios para operaciones de distribución como lo que hizo el Grupo Modelo, Bimbo, Maseca y Herdez. CEMEX aunque adquirió las empresas españolas endeudadas, la expectativa de reactivación del mercado español aseguraba que la deuda se sanearía sola, y hoy tanto esta empresa como otras se orientan a nuevos mercados ante la competencia en el mercado natural que es el norteamericano.

Las dinámicas estrategias de las llamadas industrias maduras como el vidrio y el cemento, que se materializaron en la compra de empresas estadounidenses y europeas o la reconversión tecnológica de los grandes conglomerados petroquímicos y aceros son el resultado tangible de la apertura comercial emprendida en México. Además de alianzas con empresas extranjeras bien para aprovechar la política de privatización en los productos químicos o aceros o para compensar la contracción del mercado interno por medio de exportaciones.

La apertura comercial ha concentrado más la estructura del mercado de las industrias maduras en México, las empresas que mejoraron sus posiciones después de la crisis de 1995, fueron las que integraron verticalmente hacia delante. Las compras de VITRO y CEMEX, la alianza tecnológica de AHMSA e HYLSA con aceros estadounidenses, europeos y japoneses o la coinversión de CYDSA con empresas líderes en el ramo son muestra de esa integración hacia delante.

Las estrategias entrañan fuertes inversiones en tecnología para incrementar la productividad e incursionar en proyectos de exportación indirecta o fortalecer posiciones en productos de alto valor agregado. Cada empresa concentró mayor parte del mercado en un número menor de productos de los cuales sumaron casi el 40% en 1997, de las exportaciones manufactureras, unas diez empresas que monopolizaron la producción en 5 grupos de productos (automóviles, motores y componentes, vidrio, acero, cemento y petroquímicos). Los anteriores exportaron al menos el 25% de las exportaciones totales del sector manufacturero.

Las empresas mexicanas han respondido a las exigencias de la competencia global, que se enfrentan al desafío de lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos y capacidades a través de estrategias complejas y novedosas, de modo que es indispensable cuadros directivos y de administración que les permitan sobresalir en el ambiente económico actual.

Se observa que al igual que las empresas latinoamericanas, las empresas mexicanas exportan productos de bajo valor agregado, atrasados en la dinámica del comercio mundial, hablemos pues de insumos básicos como el cemento, vidrio, acero y bienes de consumo masivo como alimento y cerveza.

Cabe señalar que sólo un grupo limitado de empresas mexicanas han logrado aplicar acertadamente los cambios organizacionales, operacionales y productivos para hacer frente a la competencia global, apoyadas en el liderazgo del mercado interno y la nueva relación entre exportaciones e inversión extranjera, en el exterior, para este reducido grupo en el mercado nacional sólo es una parte dentro de sus negocios a nivel mundial, tal es el caso de CEMEX.

Los grandes grupos desarrollan ciclos de inversión en plantas y equipos que les permiten aumentar con respecto de sus competidores externos su eficiencia y productividad y lograr los estándares de calidad próximos o equivalentes a los internacionales, mediante los internacionales, mediante procesos de especialización productiva lo que dio lugar a la venta de empresas no prioritarias para abandonar os corporativos sin que ello signifique abandonar la estrategia de diversificación, determinadas por la combinación de ciclos de negocios.

Es importante recalcar el alcance de la aplicación de estrategias, como la inversión en tecnología de plantas y equipo, que les han permitido aumentar la eficiencia de los procesos productivos para consolidar el mercado interno y hacer frente a la competencia externa. De tal forma, entre algunos efectos favorables de la internacionalización en las empresas mexicanas tenemos los siguientes:

- Se logró una capitalización de las empresas por medio de la participación en la Bolsa Mexicana de Valores.
- Se avanzó en la transferencia de tecnología.
- Se creó un equilibrio entre la producción que realizan las empresas mexicanas en el país con las del exterior, lo que hizo hacer frente a la crisis de 1994.
- La apertura de la propiedad de empresas mexicanas al capital extranjero.
- Se cambió en la organización corporativa.

Desgraciadamente, en forma general la expansión de las empresas integracionales, no han tenido un efecto multiplicador benéfico para el resto de las industrias del país, si no más bien se habla de una desarticulación de las relaciones cliente-proveedor, debido a la prioridad de las empresas internacionales por adquirir insumos importados más competitivos tanto en precio como en calidad.

Muchas empresas y grupos mexicanos han logrado la internacionalización no sólo con el establecimiento de ellas en el extranjero, sino mediante alianzas estratégicas, cabe destacar la participación de medianas empresas en este tipo de operaciones, principalmente en los Estados Unidos.

## 2.2 Acciones y medidas económicas gubernamentales en México para proteger a las empresas mexicanas para su incursión comercial en el mercado de la región Asia-Pacífico

En el actual proceso de globalización, el incremento de flujos comerciales e inversión, ha traído consigo cambios fundamentales en la estructura de los mercados internacionales y ha incrementado la competencia mundial.

Sin embargo, para llevar a cabo el objetivo de crecimiento con calidad, que México requiere para entrar a la globalización y al mercado de APEC, es necesario que exista una visión en materia de comercio exterior y promoción de la inversión. Esta visión del gobierno mexicano en el entorno globalizado, implica que, para extender los beneficios del desarrollo exportador, se deben llevar a cabo nuevas acciones para consolidar la competitividad de las empresas y alcanzar un crecimiento económico equitativo, incluyente y sostenido.

La misión del gobierno mexicano en materia de comercio exterior y promoción de la inversión, es consolidar la posición ventajosa que se ha alcanzado a través de su red de tratados de libre comercio y aprovechar plenamente las fortalezas del país para incrementar su competitividad y crear nuevas y mejores oportunidades para el empresario mexicano.

Para llegar a esta meta, es necesario construir conjuntamente con la sociedad, las estrategias y acciones que contribuyan al crecimiento con calidad, para esto se requiere:

- **Una conducción responsable de la marcha económica del país**, es decir, que exista una conducción responsable de la economía para establecer un marco propicio para lograr las mejores condiciones de vida para la población, mediante un entorno macroeconómico que promueva la estabilidad y la certidumbre, una mayor eficiencia en la operación de los mercados y un sistema financiero sólido y efectivo en la canalización del ahorro hacia el financiamiento del desarrollo.
- **Incremento en la competitividad del país**, aquí es necesario elevar y ampliar la competitividad del país, es una condición necesaria para alcanzar un crecimiento más dinámico y garantizar que éste conduzca un desarrollo incluyente. Corresponde al gobierno, promover las condiciones para la inserción competitiva de México en la economía global. En el marco de una nueva cultura laboral y empresarial, se propone una política de competitividad industrial capaz de crear las condiciones para extender la competitividad para a todo el espectro sectorial y regional ofreciendo una disponibilidad oportuna y eficaz de infraestructura, una adecuada oferta de educación y capacitación para el trabajo productivo, un mayor esfuerzo de desarrollo tecnológico y científico y un marco de regulación más flexible.

- **Desarrollo incluyente**, para esto se requiere, que el proceso de desarrollo económico deba ampliar las oportunidades de la sociedad para participar en la actividad económica. El desarrollo incluyente, debe traducirse en una reducción de la inequidad en la distribución del ingreso, en la disminución de la pobreza, en la creación de nuevos empleos y en los mejores ingresos, mejor calidad de vida y en más microempresas competitivas. En pocas palabras, es necesario democratizar la economía.
- **Desarrollo regional equilibrado**, México es un país de contrastes, pues el desarrollo ha alcanzado de manera diversa a las regiones del país, y esto ha creado que las condiciones de crecimiento económico y de desarrollo del capital humano sean desiguales. Algunas zonas son modernas e industrializadas, mientras que otras viven en la marginación y la pobreza. El desarrollo regional equilibrado, tiene como propósito lograr un desarrollo económico competitivo, socialmente incluyente, ambientalmente sustentable, territorialmente ordenado y financieramente viable. Para ello, es indispensable buscar mecanismos que reduzcan las brechas del desarrollo, que extiendan los beneficios de la globalización a todas las regiones y aseguren que toda la población se integre con éxito al nuevo milenio.

México en los últimos años, se venido transformando en un centro estratégico de producción a nivel mundial, gracias a un profundo proceso de modernización y en particular a una activa política de apertura comercial. En el tiempo que ha transcurrido desde la adhesión de México al GATT en 1986, el país ha pasado de ser una economía que producía casi exclusivamente para atender el mercado interno, a ser una economía abierta capaz de competir en los mercados internacionales.

Desde luego, se debe asumir el nuevo reto de la competitividad para emprender esfuerzos sin precedentes de liberalización y apertura de mercados. La modernización y desarrollo del país requiere de la incorporación y participación activa de todos los sectores, regiones y empresarios a la actividad exportadora, para que los beneficios de la globalización se extiendan al mayor número de la población.

El gobierno mexicano debe de tener entre sus máximas prioridades, el crear las condiciones para que las empresas mexicanas se puedan desarrollarse y con ello, generar empleos que demanda la población. Para ello se deben tomar acciones dirigidas a lograr un entorno macroeconómico estable, a hacer más eficiente el sistema regulatorio, a mejorar la infraestructura y a crear un marco institucional que de certidumbre a los empresarios del país y de todo el mundo, en especial con el mercado de la región Asia-Pacífico.

Al crear las condiciones propicias para la actividad económica y demostrar que los bienes y servicios producidos en México son capaces de competir con éxito y ganar espacios crecientes en los mercados mundiales, por ende, México se convierte en un lugar muy atractivo para invertir, producir y exportar; por lo tanto, el gobierno mexicano debe de consolidar una nueva economía y establecer un cambio, como meta principal, en la manera en que se concibe el papel del gobierno en el apoyo de las empresas, con el fin de llevar al sector productivo a niveles internacionales de competitividad.

Por consiguiente, se requiere lo siguiente:

- **Estabilidad macroeconómica**, que es garantizar la instrumentación responsable de políticas fiscales y monetarias en donde el incremento de competitividad de las empresas sea la principal prioridad nacional y la certidumbre facilite el proceso de planeación y crecimiento de las empresas.
- **Desregulación administrativa y tributaria**, es decir, que se establezca un marco jurídico y normativo favorable al desarrollo competitivo de las empresas.
- **Desarrollo de capital humano**, para esto se necesita incrementar los niveles de educación y capacitación de la fuerza laboral, que es el principal activo de México, para elevar los niveles de competitividad de la planta productiva nacional.
- **Nuevo federalismo económico**, e mejorar la coordinación entre los órdenes del gobierno federal, estatal y municipal y asignar óptimamente los recursos fiscales que el desarrollo de infraestructura requiere para extender los beneficios de la apertura comercial a nuevas regiones.
- **Sistema legal**, disponer de un marco legal apropiado para el desarrollo empresarial, donde se haga vigente el estado de derecho y la aplicación de la justicia.
- **Acceso a financiamiento**, se requiere de recursos frescos y a bajo costo para apoyar a la actividad de comercio exterior ya sea vía crédito o garantías, en especial a las pequeñas y medianas empresas (PYMES). También la provisión de recursos para apoyar la actividad de promoción, tal y como ocurre en la mayoría de los países altamente exportadores.

La adecuada implementación de las políticas públicas, aunada a una nueva dinámica empresarial, permitirá al país alcanzar las metas de competitividad y brindará grandes beneficios para la población. Crear una política integral, incluyente y sustentable, requiere de la participación de la población.

Para asegurar la expansión y a diversificación de los mercados externos se requiere de una estrecha vigilancia y seguimiento en la implementación de los mismos. Al cumplir con los compromisos establecidos en los acuerdos internacionales y al asegurarse que los socios de México hagan o propio, se ofrece a las empresas mexicanas un escenario justo y con plena certidumbre en el acceso de nuevos mercados. (ver cuadro 2.2.1)

**CUADRO 2.2.1**  
**LINEAS ESTRATÉGICAS Y DE ACCIÓN PARA LA EXPANSIÓN Y**  
**DIVERSIFICACIÓN DE LOS MERCADOS EXTERNOS**

LINEAS ESTRATÉGICAS	LINEAS DE ACCIÓN
 <p>VIGILAR Y ADMINISTRAR LOS ACUERDOS COMERCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DEFENDER LOS INTERESES DE LOS EXPORTADORES MEXICANOS EN LOS PROCESOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS</li> </ul>
<p>DIVERSIFICAR LAS RELACIONES COMERCIALES EN LA REGIÓN ASIA-PACÍFICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DEFENDER LA DIVERSIFICACIÓN A TRAVÉS DE ACUERDOS DE COMERCIO EN LA REGIÓN ASIA-PACÍFICO</li> <li>DESARROLLAR ESQUEMAS DE PROMOCIÓN QUE IMPULSEN LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTORES</li> <li>DIVERSIFICAR MERCADOS DE EXPORTACIÓN PARA LOS PRODUCTOS MEXICANOS</li> </ul>

Fuente: [www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx)

Para asegurar la expansión y diversificación de los mercados externos, se requiere de una estrecha vigilancia y seguimiento en la implementación de los mismos. Al cumplir con los compromisos establecidos en los acuerdos internacionales, al asegurarse de que los socios de México hagan lo propio, se ofrece a las empresas mexicanas un escenario justo y con plena certidumbre en el acceso a nuevos mercados, como el de la región Asia-Pacífico.

Para poder defender los intereses de los exportadores mexicanos en el proceso de solución de controversias en el área Asia-Pacífico, la legislación mexicana en

materia de prácticas desleales de comercio internacional y salvaguardas está integrada, principalmente, por los siguientes instrumentos jurídicos: la Ley de Comercio Exterior y su reglamento, el Acuerdo Relativo a la Aplicación del Art. VI, el Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas compensatorias y el acuerdo sobre Salvaguardas todos estos están derivados del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994<sup>47</sup>.

Esta legislación contempla un sistema de defensa oportuna a la planta productiva nacional contra las prácticas de discriminación de precios o *Dumping*<sup>48</sup>, y las subvenciones<sup>49</sup>, cuya aplicación asegura igualdad en condiciones de competencia para el desenvolvimiento de la industria mexicana. La Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales (UPCI) de la Secretaría de Economía es la entidad encargada de realizar esta defensa de los intereses de los industriales mexicanos.

Las prácticas desleales son conductas comerciales que realizan las empresas productoras situadas en el extranjero al vender determinadas mercancías a importadores ubicados en el territorio nacional a precios inferiores a su valor normal, en el caso del *Dumping*, o en condiciones de subsidios otorgados en el país de origen y cuyos efectos causan daño a la producción nacional.

Dentro cualquier relación comercial, es inevitable que surjan controversias. Para resolver estas controversias, los países involucrados cuentan con distintos medios, como son los paneles de arbitraje, las consultas entre los interesados, o bien, el desahogo de dichos casos ante la OMC. Sin embargo, estos procedimientos pueden tomar mucho tiempo, lo que involucra un alto costo para las empresas de los países involucrados en conflictos comerciales.

Para prevenir anticipadamente cualquier controversia a través de los comités y grupos de trabajo para las relaciones comerciales en la región Asia-Pacífico, se requiere, además de un seguimiento constante de las actividades comerciales de México y sus socios, la constante labor técnica que realiza dentro de los grupos de trabajo y los comités establecidos en los TLCs. Los grupos de trabajo y los

---

<sup>47</sup> Secretaría de Economía, Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales, *Documentos internos de postura en materia de negociaciones bilaterales y multilaterales*, México D.F., 2001

<sup>48</sup> El *Dumping*, es el fenómeno que se da cuando un país vende en el exterior bienes a precios más baratos de los que adjudica en su propia nación a los mismos productos. La protección está justificada en este caso, sólo si se demuestra que el Estado que practica el *Dumping* pretende lograr en el país que se protege un monopolio, eliminando a los productores nacionales.

<sup>49</sup> La Subvención, es todo aquel gasto llevado a cabo por un ente público en favor de personas o entidades privadas, familias, fundaciones, instituciones sin ánimo de lucro, entre otras, sin que de ello se derive para los favorecidos obligación alguna de restituir el importe de la misma. No se trata, pues, de un préstamo, sino de una entrega a fondo perdido. A menudo tiene la finalidad de favorecer la fabricación de determinados productos o la prestación de servicios concretos, con el fin de abaratar su coste o de influir en el precio de venta al público.

comités especiales forman la estructura sobre la cual operan los tratados de libre comercio. Tienen como mandato reunirse periódicamente para analizar los temas relevantes, intercambiar información y elaborar propuestas para hacer más eficiente el intercambio comercial entre los países miembros. Los grupos de trabajo son los más indicados para llevar el pulso de la relación comercial y por lo tanto, prever si una discrepancia puede convertirse en una discrepancia comercial.

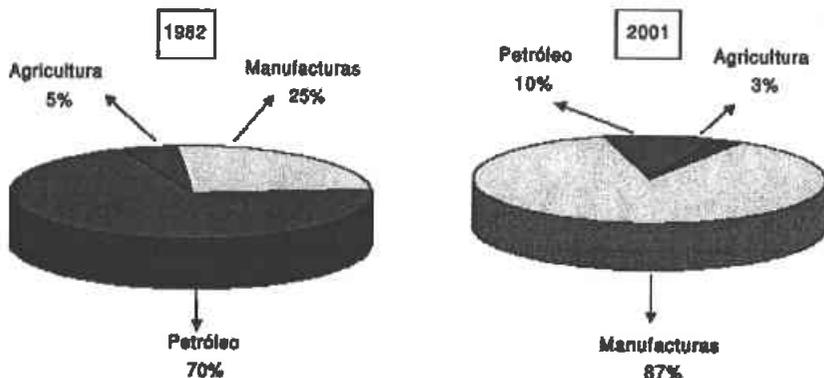
Para garantizar la adecuada defensa de los exportadores mexicanos, México continuará con una estrecha vigilancia del cumplimiento de sus acuerdos comerciales, a través de la labor en los grupos de trabajo y en el monitoreo constante de las acciones de nuestros socios comerciales, en coordinación con las representaciones comerciales en el extranjero, y vigilará que los derechos comerciales de los exportadores mexicanos sean respetados conforme a la normatividad internacional en la materia.

Para poder ampliar relaciones comerciales en la relación Asia-Pacífico y generar nuevas oportunidades, es necesario que el proceso sea integral e incluyente, para tener no sólo una diversificación interna que permita incorporar nuevos productos y estados de la república mexicana a la actividad exportadora.

Es necesario, desarrollar esquemas de promoción que impulsen la diversificación de sectores. A principios de la década de 1980, las exportaciones de México dependían casi exclusivamente del petróleo. Las ventas al exterior de hidrocarburos, además de ser la principal fuente de ingresos para el gobierno, representaron el principal producto de exportación de México, con un 70% de las exportaciones totales del país.

Sin embargo, la estructura de las exportaciones ha cambiado de manera radical. Para el 2001, el 87% de las exportaciones mexicanas consistieron en manufacturas, las cuales alcanzaron un valor de 145 mil millones de dólares, 3% a productos agropecuarios y el restante y el 10% restante correspondió a petróleo. (ver cuadro 2.2.2)

**CUADRO 2.2.2  
COMPOSICIÓN DE LAS EXPORTACIONES MEXICANAS**



Fuente: Secretaría de Economía con datos de Banxico.

Diversos sectores industriales han aprovechado los beneficios generados por la apertura comercial mediante inversiones en planta y equipo, adquisición de tecnologías de punta y capacitación de recursos humanos. Estas acciones han permitido modernizar a diversos sectores de la industria mexicana y elevar su competitividad, o que se ha traducido en un incremento importante de sus exportaciones, mientras que otras industrias se han rezagado en la adecuación de sus procesos productivos. (ver figura 2.2.3)

**FIGURA 2.2.3**  
**ACCIONES PARA ELEVAR LA COMPETITIVIDAD**



Fuente: Secretaría de Economía

Las industrias de equipo y autopartes, electrónica y eléctrica, plásticos, textil y confección se destacan por su fuerte integración con el exterior y su rápido crecimiento en las exportaciones. Las industrias mencionadas, son solo algunos ejemplos de sectores que han alcanzado, gracias a su nivel de competitividad internacional, una importante participación como proveedores en los mercados más importantes del mundo.

Sin embargo, existen en México, muchas otras industrias que tienen el potencial para incursionar en el comercio internacional, pero que requieren instrumentación de mecanismos de apoyo para lograrlo. El campo mexicano, en particular, será

objeto de especial atención dentro de las acciones para incorporar más sectores al comercio exterior.

Los productos agropecuarios nacionales, gozan de gran reconocimiento mundial por su calidad y prueba de ello es el éxito que han tenido en los mercados más competidos del mundo, por ejemplo, México es el segundo proveedor de hortalizas y frutas de EE.UU, además de que algunos productos agroindustriales, con mayor valor agregado, se han colocado sólidamente en el mercado.<sup>50</sup>

Las acciones a desarrollar dentro de esta estrategia involucran un programa de acción integral, que no solo difunde las ventajas arancelarias que los TLCs y Acuerdos Comerciales brindan a los productos, sino que capacita a estos sectores industriales para poder cumplir con los requisitos internacionales en materia de etiquetado, reglas de origen, envasado, normas técnicas, esquemas eficientes de producción, logística, por mencionar algunos.

Asimismo, la inversión en este sector es fundamental para introducir tecnología de punta capaz de incrementar los niveles de productividad del campo mexicano y lograr avances en el suministro de fertilizantes, semillas mejoradas, sistemas de riego, entre otros. La incorporación de sistemas computarizados de riego por goteo para la industria del jitomate es un claro ejemplo de lo que se puede lograr en términos de competitividad y crecimiento de exportaciones a través de la inversión de alta tecnología. Se deberán elaborar propuestas para introducir esquemas similares de inversión para la agroindustria.

### **2.3 Participación empresarial en la formulación de nuevas políticas comerciales para la integración económica en la región Asia-Pacífico.**

La importancia de aprovechar las ventajas que brindan los acuerdos comerciales de México, radica en el efecto catalizador que se genera para lograr la ampliación y profundización del comercio e inversión. Esto implica la incorporación de más empresas, en particular pequeñas y medianas en empresas, y requiere expandir la capacidad exportadora a largo plazo y ancho del país. Con ello, se continuará promoviendo la creación de más y mejores empleos y un desarrollo regional equilibrado.

En 1993 existían en el país 21,477 exportadores, cifra que para el 2000 había aumentado a 36,422 exportadores, lo cual representa un crecimiento de 70%. No obstante, este número es inferior al registrado en 1999, cuando había 37,360 exportadores. Clasificados de acuerdo a su tamaño, las empresas que registraron una caída fueron las compañías pequeñas, que exportan menos de un millón de

---

<sup>50</sup> [www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx)

dólares, ya que le número de éstas se redujo de 31,984 en 1999 a 30,798 en 2000.<sup>51</sup>

Pero ¿qué factores inciden en la posibilidad de que una empresa participe en el comercio exterior? Elementos como capacitación, información, tecnología disponibilidad de recursos, eficiencia, calidad y productividad, una distribución eficiente, la incorporación de insumos competitivos en precio, así como en el desarrollo de alianzas estratégicas, son fundamentales para las empresas se consolidan como exportadores recurrentes.

Para concretar los objetivos de diversificación e incrementar la penetración de las empresas mexicanas en mercados internacionales, es necesario al final de del sexenio del presidente Vicente Fox Quesada, se cuente con 70 mil exportadores.

Al hablar de la profundización de las ventajas que ofrecen los TLCs, se hace referencia a la necesidad de garantizar que los beneficios del libre comercio lleguen a todos los rincones de México. Se debe incorporar a más empresas a la actividad exportadora, ya que se ha demostrado que ésta es un camino exitoso para incrementar ventas, generar empleos mejor remunerados y modernizar la planta productiva. La integración de una empresa a la economía mundial le abre posibilidades de acceso a nuevos mercados y a insumos de alta calidad, y le ofrece el potencial de crear alianzas estratégicas que promuevan el acceso a nuevas tecnologías para su producción.

El número de empresas mexicanas han logrado colocar directamente sus productos en los mercados mundiales ha crecido de manera constante en los últimos años. Sin embargo, un segmento importante de los productores nacionales carece de los recursos y experiencia necesarios para realizar por sí mismos las labores de comercialización internacional para consolidar su presencia en el mercado externo, expandir su oferta, disminuir sus costos y aumentar la eficiencia en todas las fases de la actividad exportadora.

La infraestructura para ofrecer estos servicios se ha ampliado considerablemente. Sin embargo, la información sobre las oportunidades de exportación aún no tiene la cobertura suficiente para alcanzar a todas las regiones y sectores y su costo dificulta el acceso de las empresas de menor tamaño. Subsiste el desconocimiento por parte del empresariado acerca de temas relativos a la exportación, tales como trámites y procedimientos en el ámbito nacional e internacional, apoyos al sector público, oportunidades para incorporarse a la cadena productiva de exportación en forma directa o a través de asociaciones, etc.

---

<sup>51</sup> Secretaría de Economía, Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales, *Documentos internos de postura en materia de negociaciones bilaterales y multilaterales*, México D.F., 2001

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son una importante fuente de empleos para a población y al aumentar éstas sus ingresos, su productividad, y su importancia en la economía nacional, mejorarán a su vez las percepciones de sus trabajadores. El sector de la pequeña y mediana empresa es clave para la actividad económica mexicana. Este tipo de empresas genera seis de cada diez empleos y su actividad contribuye con 42 por ciento de la producción nacional. Las PyMEs han tenido una creciente participación en la actividad exportadora. Casi 95 por ciento de los exportadores mexicanos está representado por este tipo de empresas. Aunque el valor de sus exportaciones anuales generalmente es inferior a los cinco millones de dólares, el hecho de que exporten es una muestra no sólo de que han aprendido a participar en el mercado internacional sino, más aún, que son capaces de enfrentar la competencia de productos de terceros países<sup>52</sup>.

Es necesario ampliar la capacidad exportadora y la competitividad de las PyMEs, esto es una tarea que exige una visión de largo plazo y que permita la consolidación en todo el territorio nacional de una base de recursos técnicos y humanos con la suficiente capacidad de respuesta y competitividad internacional.

Para una exitosa incorporación al comercio internacional, las PyMEs requieren de esquemas de apoyos integrales. Es necesario proporcionar información, así como asistencia técnica, consultoría especializada y apoyo para incrementar la productividad de la empresa, también como conocimientos de los requisitos para poder participar en el entorno internacional en materia de reglas de origen, regulaciones arancelarias, normas técnicas, logística transporte, empaques de canales de comercialización, entre otros.

El Programa Nacional para Promoción y Consolidación de la Oferta Exportable para la PyME de la Secretaría de Economía, se ha creado en atención a estas necesidades. Se concibe como una estrategia para la incorporación de la PyME a la oferta exportable y para la consolidación del sector exportador mexicano en el mercado internacional.

La operación del programa tiene soporte en dos tipos de estructuras organizacionales que aprovechan la diversidad de las características, condiciones y capacidades de cada entidad federativa. Uno de de las estructuras organizacionales son los Grupos Promotores Estatales (GPE); estos grupos están integrados por personal de la Secretaría de Economía y BANCOMEXT así como de las Secretarías de Desarrollo Económico de los Estados, cámaras, organismos empresariales y universidades, quienes desempeñan como ejecutivos de cuenta y que son capacitados en el uso y aplicación de parámetros y criterios homogéneos de coordinación y organización interna así como de empleo del modelo de diagnóstico establecido para el funcionamiento integral del programa.

---

<sup>52</sup> [www.pymes.gob.mx](http://www.pymes.gob.mx)

El segundo soporte del programa de la Secretaría de Economía, son los Centros PyME Exporta; estos surgen de la consolidación de los esfuerzos de la Secretaría de Economía, BANCOMEXT y gobiernos estatales, para la constitución de un organismo *ad hoc*, de servicios de apoyo a la consolidación, de la oferta exportable.

Las estructuras directivas de los centros establecen la participación y compromiso de los organismos empresariales de la entidad, mediante la Coordinación del Programa Nacional para la Promoción y Consolidación de la Oferta Exportable para la PyME, instancia colegiada para la coordinación y enlace con las políticas gubernamentales federales y estatales, de apoyo a al oferta exportable.

La estructuración del Programa de Información Portafolio de Proyectos de Exportación PyME permitirá el registro, control y seguimiento de los proyectos de exportación emprendidos por las PyMEs hasta su concreción y operación, además permitirá disponer de las estadísticas y parámetros para cuantificar el impacto estratégico de este tipo de empresas en el incremento de la oferta exportable.

Al homologar desde el inicio los métodos y procedimientos del Programa, se establecen las bases operativas de una red de servicios que fomentan la incorporación autónoma de las organizaciones civiles, académicas y privadas, en la integración de un frente amplio y uniforme de apoyos al pequeño y mediano empresario.

La multiplicación y distribución regional de los servicios de apoyo a la exportación, presupone una fase intensiva de generación de profesionales especializados en todos los aspectos del ciclo exportador, vinculados estrechamente a los productores pequeños y medianos identificados con las potencialidades locales y regionales.

Por lo anterior, resulta esencial promover acciones de inducción académicas y apoyo a la especialización profesional, en temas de comercio exterior, que permitan multiplicar y distribuir adecuadamente los recursos humanos de consultoría en todo el territorio nacional, por lo cual, se debe aprovechar este programa, ya que daría como resultado beneficios e impactos sustantivos, estos generarían una población multidisciplinaria de profesionistas consultores, en cantidad suficiente para atender todo el territorio nacional, además se incrementaría la capacidad autogestiva de cobertura de los servicios de consolidación de la oferta exportable en todas las regiones del país. Con la creación del programa deben existir empleos especializados, mediante la vinculación directa entre los egresados certificados (peritos consultores) y las PyMEs, y una promoción efectiva de un nuevo espíritu empresarial y de una cultura de exportación entre propietarios, directivos y empleados de las PyMEs.

En una etapa posterior se contempla alcanzar dos metas básicas: por una parte, el fortalecimiento operativo de los Grupos y Centros, y por otra, la consolidación de las redes de servicios y servidores de apoyo al sector exportador.

En lo relativo al fortalecimiento de los Grupos y Centros se plantea alcanzar la certificación en ISO 9002 de la totalidad de los Grupos Promotores Estatales y de los Centros PyME Exporta. También se expone el desarrollo y ejecución de programas de capacitación continua y especialización en comercio exterior, para integrantes del Programa, con el objeto de elevar y uniformar la calidad de los servicios de apoyo, con lo que se lograría una amplia presencia e identificación corporativa de los servicios de apoyo que brindan los Grupos y los Centros, entre los empresarios y los directivos PyME, de la entidad. Finalmente, aumentaría sustancialmente el número de empresas PyME atendidas en cada entidad.

Un puente natural entre la consolidación de la oferta exportable PyME y la exportación de los productos mexicanos, son las oficinas de las Consejerías Comerciales de Bancomext y de los agregados comerciales de las embajadas, las cuales a través de Exportanet disponen de una importante infraestructura de servicios, la cual puede ser muy útil para incrementar sustancialmente los volúmenes de exportación de la PyME.

La estrategia de coordinación y correspondencia de acciones del Programa Nacional para la Promoción y Consolidación de la Oferta Exportable, con las oficinas comerciales en el extranjero, se definen en el Programa de Contactos Oportunos, cuyos objetivos permiten el establecimiento de canales directos de comunicación interactiva e integral, entre los Centros Estatales y las oficinas comerciales.

En la fase de integración de los avances logrados se creará un sistema eficiente de Centros Estatales en todo el territorio, apoyados en una red de servicios y servidores (peritos consultores) para la consolidación de la oferta exportable PyME y la existencia de los canales expeditos de comunicación directa de oportunidades de mercado. Esto facilitará el lanzamiento de la promoción comercial de los productos mexicanos de la PyME en el extranjero.

La estrategia general plantea consolidar la oferta exportable, con la puesta en marcha de un programa de difusión publicitaria, acerca de la calidad y competitividad de los productos mexicanos, en aquellos mercados internacionales en donde se cuente con ventajas competitivas. Los alcances del Programa a mediano plazo se sustentan en la integración de una fuerza multiplicadora que impulse las expectativas y las posibilidades de exportación, individuales o asociadas de la PyME en el territorio nacional. Esto representará una divisa certera de incremento de los volúmenes actuales de exportación de este sector.

Aunado a la Secretaría de Economía, Bancomext facilita a las PyMEs el acceso al financiamiento para el comercio exterior a través de diversos esquemas: simplificado de crédito, financiamiento automático de la cartera de exportación y crédito al pequeño exportador, con lo cual las PyMEs pueden obtener recursos para capital de trabajo, financiamiento a ventas y/o adquisición de maquinaria y equipo. Asimismo, la Secretaría de Economía debe prever la creación de fondos de garantía complementaria al crédito, conjuntamente con los gobiernos de las entidades federativas.

La actividad exportadora ha sido apoyada por la red de tratados comerciales que México ha desarrollado. Ésta se ha convertido en un poderoso instrumento para permitir a las PyMEs aprovechar nuevas oportunidades de negocios lo que se ha dado a través de la exportación directa y del establecimiento de coinversiones y asociaciones estratégicas con empresas extranjeras. La integración de cada una de las PyMEs mexicanas al mercado internacional es un elemento clave para garantizar el crecimiento sostenido de la economía mexicana.

Para que los programas de las diferentes instituciones gubernamentales surtan efecto, se deben apoyar en la participación de agentes económicos locales a nivel estatal y municipal y buscar, ante todo, elevar la competitividad empresarial. Para ello conviene establecer un entorno económico favorable y facilitar el acceso a esquemas de financiamiento, así como promover prácticas administrativas modernas para el manejo de las empresas y apoyar el desarrollo e innovación tecnológicos al interior de las empresas. Del mismo modo, fortalecer regiones y sectores productivos, y crear y consolidar cadenas productivas para fortalecer el mercado interno. La mayor incorporación de las PyMEs en el sector exportador no sólo representa un reto; es una oportunidad para el desarrollo de México. De ahí que el gobierno mexicano, está actuando para ayudar a este tipo de empresas a ser protagonistas en los mercados internacionales.

#### **2.4 Evaluación de las amenazas y oportunidades, en la integración económica para las empresas mexicanas en la región Asia-Pacífico.**

El objetivo principal que México se propuso obtener a través del TLCAN fue la atracción de inversión foránea. Ese objetivo sigue siendo tan importante a mediados de los noventas como lo era cuando se tomó por primera vez la decisión de promover el acuerdo, a finales de los ochentas. En tanto que algunos otros criterios que guiaban las políticas económicas y comerciales de México han sufrido alteraciones desde el advenimiento de la crisis de diciembre de 1994, la búsqueda de fuentes confiables de inversión extranjera a largo plazo ha seguido en el centro de los objetivos económicos del gobierno.

Las tres fuentes potenciales de las que podría generarse inversión son Japón y algunas otras naciones asiáticas; la Unión Europea; y los Estados Unidos. El área Asia-Pacífico también se ha convertido en la zona comercial más grande del mundo. Como resultado de ello, la Cuenca del Pacífico constituye uno de los objetivos más importantes para los encargados de diseñar la política comercial mexicana. Como se dijo anteriormente, el propósito económico del TLCAN, desde la perspectiva de México, tenía dos aspectos: garantizar el acceso al mercado estadounidense de las mercancías mexicanas y atraer la inversión extranjera. Sin embargo, cada vez resulta más difícil distinguir entre un objetivo y el otro, especialmente conforme el proceso de globalización se hace más profundo y cobra velocidad en todo el mundo<sup>53</sup>.

La mayoría de los inversionistas que contemplan la producción de bienes o servicios en México sin duda habrán de conferir una importancia vital al acceso privilegiado que el país tiene al mercado estadounidense, conforme a los términos del TLCAN. Enfatizando estas oportunidades, el objetivo más importante de México en la Cuenca del Pacífico será el de atraer inversiones. Y entre más inversiones consiga México atraer de esa área, más cerca se encontrará de alcanzar su objetivo a largo plazo, consistente en diversificar su intercambio comercial y la procedencia de sus inversiones extranjeras.

México ha intentado convertir su ubicación geográfica en una ventaja competitiva. Su extensa frontera con los Estados Unidos, su costa pacífica, su salida al Océano Atlántico (a través del Golfo de México) y su cercanía cultural e histórica con el resto de América Latina son todos factores que se están utilizando para atraer la inversión extranjera. El TLCAN es la culminación de estos esfuerzos, al garantizar el acceso al mercado de los Estados Unidos.

Esta estrategia ya ha comenzado a rendir beneficios. La región Norte de México ha experimentado por años una presencia creciente de plantas manufactureras y ensambladoras (maquiladoras) enfocadas al mercado de exportación, fundamentalmente, si bien no de manera exclusiva, al de los Estados Unidos.

Muchas de estas nuevas plantas son propiedad de empresas japonesas, pero también hay inversiones importantes de países tales como Corea del Sur, Singapur, Hong Kong y Taiwán. Las reglas de origen que contempla el TLCAN

<sup>53</sup> IBAFIN, *México ante la Cuenca del Pacífico*, Ciudad de México, Diana, 1988.

López Villafañe, Víctor, "La integración económica en la cuenca del Pacífico; el reto de América del Norte", *Comercio Exterior*, No. 12, México DF, diciembre de 1993, pp. 1145-1152

De Olloqui, José Juan, "Aspectos financieros de la relación de México con la Cuenca del Pacífico", *Comercio Exterior*, No. 4, México DF, abril de 1990, pp. 322-325

Salinas Chávez, Antonio, "La cuenca del Pacífico; retos y posibilidades para la economía", *Comercio Exterior*, No. 1, México DF, Enero de 1989, pp. 11-22

Wong González, Pablo, "La región norte de México en la triangulación comercial y productiva del Pacífico", *Comercio Exterior*, No. 12 México DF, diciembre de 1993, pp. 1153-1163.

han hecho una fuerte contribución al aumento del valor agregado mexicano en los ciclos productivos de estas plantas, mediante la expansión de operaciones en el país y mediante el empleo de partes y componentes producidos en el mismo.

Algunas de las inversiones de origen asiático han creado nuevas plantas y empresas conjuntas (*joint ventures*). Muchas otras se han dado como resultado de la reubicación y transferencia de plantas que previamente se ubicaban en países asiáticos. Las razones para esta reubicación han sido objeto de una gran discusión. Mucho antes de que se finalizaran las negociaciones del TLCAN, muchos observadores asiáticos se mostraban preocupados por el hecho de que el TLCAN desviaría mucho más flujo comercial de la región Asia-Pacífico que el que generaría.

Esa cuestión no puede contestarse con absoluta certeza el día de hoy, pero existen muchos indicadores que podrían ayudar a determinar el impacto del TLCAN en el flujo comercial asiático. La experiencia acumulada hasta la fecha sugiere que el TLCAN no ha desviado el flujo comercial sino que, en lugar de ello, ha alterado los patrones comerciales dentro de la región del Pacífico.

El cambio más evidente se deriva de la reubicación de plantas, muchas de las cuales se han instalado en lugares más próximos a su mercado final en los Estados Unidos. Si bien no cabe duda de que muchos factores influyen en la decisión sobre el mejor lugar para ubicar una planta, parece razonable suponer que los costos de la mano de obra, la cercanía con el mercado estadounidense, la apreciación de las monedas asiáticas frente al dólar y, de manera más reciente, la entrada en vigor del TLCAN han sido elementos muy importantes en la toma de dicha decisión. Muchas de estas reubicaciones se han dado con bastante anterioridad a la existencia del TLCAN, por lo que no constituyen una nueva tendencia en la región. El único patrón que el TLCAN parece reforzar a través del Pacífico es la consolidación de México como punto final de ensamblaje en la producción de varios tipos de bienes manufacturados, cuyas partes y componentes generalmente provienen ya sea de Asia, o de los Estados Unidos.

A pesar del TLCAN, el futuro de las plantas de armado en el centro y norte de México dependerá en gran medida de la calidad de la infraestructura y de la educación en México. La mayoría de las plantas extranjeras ubicadas en México han sido capaces de elevar sus niveles de productividad muy por encima de sus expectativas iniciales, pero también se han topado con cuellos de botella en la disponibilidad de personal capacitado, así como en el suministro de electricidad, las vías de comunicación, la eficiencia de los ferrocarriles y los puertos, etc.

Es muy probable que México intente atraer operaciones con un mayor valor agregado localmente en el futuro; para que esto resulte posible, no obstante, se deberán llevar a cabo mejoramientos básicos en la infraestructura y la educación.

De todas las fuentes potenciales de inversión de Asia, Japón es indudablemente el objetivo más importante para los encargados de diseñar las políticas en México. La información de que se dispone a la fecha sugiere que la inversión japonesa ha estado creciendo y ha aprovechado las ventajas del TLCAN mediante la expansión de sus operaciones y la reubicación de plantas en México.

En tanto que algunos de estos proyectos tienen puesta su mira en el resto del mundo, siendo un ejemplo notable la planta de NISSAN en Aguascalientes, la mayoría de las nuevas inversiones japonesas en México se han concentrado en el norte del país, con el objetivo de contar con una plataforma para exportar a los Estados Unidos.

Para 1995, Japón era la quinta fuente más grande de inversión extranjera directa en México (tras los Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania y Holanda) y su inversión representaba el 4 por ciento del total. Si bien ha crecido, la inversión japonesa en México ha sido determinada en gran medida por su "estrategia hacia Estados Unidos", más que por cualquier intento de penetrar en el mercado mexicano.

Es posible observar un patrón similar en relación con las inversiones provenientes de otros países de la región Asia -Pacífico. Durante muchos años, los observadores han especulado acerca de lo que parecía ser un "entendimiento ideal" entre México y China. La idea subyacente a esta noción se sustentaba en que ambas naciones comparten un nivel similar de desarrollo tecnológico y que China, a diferencia de Japón, presenta una amplia demanda del tipo de bienes que produce México y una menor demanda de materias primas. Las evidencias de principios de los 90's indican que China ha aprovechado esta oportunidad mucho más rápida y eficientemente que México.

Como resultado de la importación de bienes manufacturados, México ha incurrido en un gran déficit comercial con la República Popular China. Las fricciones que genera dicho déficit se han agregado a los conflictos comerciales surgidos con base en los alegatos de competencia desleal (*dumping*) que México ha presentado. Es indudable que China habrá de convertirse en un factor crucial en la región Asia-Pacífico; no parece, sin embargo, que el intercambio comercial México-China vaya a aumentar de manera importante en el futuro próximo.

Si se extrapolan las tendencias recientes en el intercambio comercial y la inversión extranjera, surgen tres patrones en la relación de México con la Cuenca del Pacífico:

- El primero consiste en un rápido aumento del volumen total del intercambio comercial y de la inversión.
- El segundo es un fortalecimiento de los nexos con esa región a través de la instalación de plantas de armado que muchas empresas asiáticas han realizado en México. Estas plantas actualmente operan con partes y

componentes asiáticos de alto valor agregado, cuyo ensamblaje final se lleva a cabo en México.

- Finalmente el tercero, estas tendencias indican que a mayor nivel de inversión, mayor será el volumen del intercambio comercial.

Queda por ahora sin responder si México será capaz de transformarse con la rapidez necesaria para fortalecer su propia base industrial y desarrollar mercados de exportación en toda Asia. En los tratados comerciales que México ha negociado con países de América Latina, América del Norte, y Europa se ha incluido disciplinas de Inversión que garantizan certidumbre jurídica sobre el trato que se otorga tanto a capitales nacionales como a los inversionistas extranjeros en México. En paralelo, se participa en las reuniones en materia de inversión de los comités y grupos de trabajo de diferentes organismos multilaterales de los que México es miembro: OCDE, APAC, OMC, ALCA y UNCTAD.

México, a través de los años, ha adquirido una importante posición como actor comercial a nivel mundial<sup>54</sup>:

- a) Es el octavo exportador del mundo, y el primero en América Latina, superando a países como Singapur, España; Rusia, Australia y Brasil.
- b) Es el único país del mundo en contar con acceso preferencial a los mercados de Norteamérica, Europa Occidental y Latinoamérica.

La ubicación geográfica de México, en el centro del continente americano y con los litorales del Océano Pacífico y Atlántico, entre de Asia y Europa, le confiere una posición estratégica en el proceso de globalización como un centro de producción único en el mundo. La frontera compartida con Estados Unidos, brinda a al país un acceso inmediato al mercado más grande del mundo, pero al mismo tiempo, el país tiende un puente hacia los países de Latinoamérica y se convierte un actor clave con Europa y Asia.

Sin embargo, el país enfrenta una feroz competencia en los mercados internacionales, proveniente principalmente de los países asiáticos. En la últimas décadas y debido, en parte, a la implementación de políticas orientadas hacia el exterior, la región de Asia ha presentado un rápido desarrollo tecnológico, acompañado por un fuerte crecimiento de las exportaciones.

De acuerdo con la OMC, esta región participó con un 27% de las exportaciones mundiales y con 23% del total importado, por todo el mundo durante el año 2000. En particular, países como China, presentan patrones de crecimiento similares a los de México, con aumento promedio de las exportaciones de 15% anual del periodo 1990-2000.

<sup>54</sup> Hernández, Abigail, "Países asiáticos ¿Los nuevos socios de México?", *Negocios Internacionales*, Bancomext, Año 13, No. 148, México, Julio 15 2004, pp. 18-20

Los factores que han permitido a los países asiáticos competir exitosamente a nivel internacional son dos.

1. mano de obra competitiva,
2. el desarrollo importante de alta tecnología

Así, naciones como China y la India compiten con México gracias a sus costos bajos de producción, mientras que países como Taiwán, Corea del Sur y Singapur compiten con México en la fabricación de bienes de avanzada tecnología.

Ahora bien, es tiene que ver la "Competencia" como destino atractivo a la inversión. Según los flujos mundiales de IED se concentran en los países desarrollados; de acuerdo a cifras del *World Investment Report 2001* (Reporte de inversión mundial 2001) publicado por las Naciones Unidas, durante el 2000, más de 1.3 billones de dólares se invirtieron en plantas y equipo alrededor del mundo. Del total invertido, casi tres cuartas partes se ubicaron en países desarrollados (975 mil millones de dólares), mientras que la cuarta parte restante se captó en países en desarrollo.

Con la información anterior, las empresas mexicanas, deben de tener en cuenta que al colocar capitales en un determinado país, o en este caso una región, depende principalmente de los factores que aumentan o disminuyen la rentabilidad de la inversión y el riesgo percibido por el inversionista.

Los tratados de libre comercio, contribuyen a incrementar el retorno de la inversión, ya que garantizan el acceso a nuevos mercados en condiciones preferenciales para los productos hechos en México, así como los insumos a precios y calidad internacionales que mejoran la competitividad de los bienes y servicios y reducen los costos de producción. Por otro lado, se disminuye el riesgo al establecer un marco jurídico atractivo a la inversión con reglas claras y mecanismos de solución de controversias ágiles y expeditas.

Asimismo, se reduce el riesgo-país en la medida en la que la implementación responsable de las políticas fiscales y monetarias contribuyen al crecimiento económico y ala generación de empleo mejor remunerado, lo que consolida un círculo virtuoso que atrae mayores flujos de capitales externos de largo plazo.

En México, la apertura comercial ha beneficiado a diversos sectores de la sociedad, pero la derrama de estos beneficios hacia el grueso de la población aún no se consigue. Los objetivos de lograr un desarrollo regional equilibrado están aún por cristalizarse, ya que existen regiones altamente industrializadas, como sucede en el norte o en algunas zonas del centro del territorio nacional, que han desarrollado una planta productiva capaz de competir exitosamente en el ámbito

internacional, mientras que otros estados del país enfrentan mayores dificultades para participar de los beneficios de libre comercio.

Para fomentar un desarrollo regional equilibrado, México necesita aprovechar de manera conjunta y eficiente las ventajas comparativas con las que fue dotado, y las ventajas competitivas que han desarrollado en los últimos años; el país cuenta con tres importantes fortalezas en las que se deben enfocar las estrategias de desarrollo en materia de comercio exterior: estructura demográfica, geografía y la red de acuerdos comerciales firmados por México.

## ***CAPÍTULO 3***

### ***OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS EN EL MARCO DE APEC***

### CAPÍTULO 3

#### OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS EN EL MARCO DE APEC

A raíz de la entrada en vigor del TLCAN, las exportaciones mexicanas crecieron de manera significativa. Si bien la relación con Estados Unidos era importante desde antes del TLCAN, las ventajas arancelarias que se obtuvieron a través del tratado fomentaron las exportaciones mexicanas hacia el mercado estadounidense, que actualmente absorbe el 89% de las ventas al exterior de México.

La región Asia-Pacífico<sup>56</sup>, en particular su cuenca oriental, representa tanto un reto como una oportunidad para México. Es un reto por la alta competitividad de las economías asiáticas y una oportunidad debido al potencial que representan los países de oriente, de las que México puede aprender de su experiencia. A través de una adecuada estrategia de negociación con estos países, se podrán establecer alianzas estratégicas que permitan obtener beneficios de las ventajas comparativas de cada nación. En particular, México explorará las oportunidades de fortalecer su presencia en Asia a través de las negociaciones que ya tiene iniciadas con Singapur, dados los avances alcanzados, al mismo tiempo que se está evaluando la posibilidad de negociar un acuerdo de libre comercio con Japón.

Asia está recuperando su crecimiento, por lo que su economía y el clima de negocios son cada vez más positivos. Los resultados obtenidos durante los últimos años, que permitieron tomar la senda del crecimiento, han sido resultados de profundos cambios estructurales que se han visto obligados a seguir. La recuperación de las economías ha sido sorprendente, de éstas, la que sobresale es Corea del sur, la cual alcanzó casi un 11%<sup>57</sup> de crecimiento en el 2000, mientras que otras economías afectadas como Tailandia, Malasia y Hong Kong, lo hicieron de igual manera, aunque en menores tasas.

La forma de hacer negocios en Asia está cambiando, no sólo por la pasada crisis, sino por la necesidad de apertura que demanda la globalización. Asia se dirige a una mayor apertura de sus mercados, basada en conocimiento y tecnología. Esto traerá en consecuencia efectos en la política económica, estrategia de negocios y la sociedad, permitiendo que diversos productos extranjeros tengan mejores posibilidades de exportarse hacia la región.

<sup>56</sup> La región Asia-Pacífico corresponde aquí los miembros del Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC): EE.UU, Canadá, México, Perú, Chile, Japón, China, Corea del Sur, Taipei Chino (Taiwán), Hong Kong, Singapur, Tailandia, Malasia, Indonesia, Filipinas, Vietnam, Brunei, Australia, Nueva Zelanda, Papúa, Nueva Guinea, Rusia.

<sup>57</sup> BANCOMEXT, *Asia: una alternativa de oportunidades para México*, Dirección ejecutiva de promoción internacional, Enero 2001, pp. 30-37

Asia, contrario a lo que pudieran pensar algunos empresarios, representa una excelente oportunidad para esa diversificación. Se han detectado nichos de mercado, tomando en cuenta tres variables fundamentales: la oferta mexicana, la demanda local y la competencia de otras naciones. Las empresas mexicanas requieren incrementar su presencia en Asia, puesto que México mantiene un importante déficit en su comercio exterior con esa región. Este déficit comercial crónico se ha explicado por el incremento de la exportación de los bienes manufacturados requeridos por las operaciones de las un poco menos de 400 empresas japonesas ubicadas en el territorio nacional, mismas que más del 50 por ciento se encuentran en el sector industrial. Otra explicación se centra en establecer la caída de la demanda del mercado asiático, debido a los estragos de la fase recesiva de su economía que sufrieron hace pocos años y que ahora muestra signos de recuperación<sup>58</sup>.

Sin embargo, es un hecho que las exportaciones mexicanas han carecido del dinamismo y de los requerimientos de calidad y competitividad para insertarse dentro del mercado asiático a pesar del éxito reciente de productos mexicanos, como la carne de puerco, que han logrado insertarse dentro del mercado japonés; la industria mexicana de exportación tiene que enfrentar diversos retos para su modernización, a fin de atender a la demanda del exigente mercado asiático y así aprovechar las posibilidades de su expansión comercial.(ver cuadro 3.1).

---

<sup>58</sup> Mireya Solís, *México y Japón: Las oportunidades del libre comercio*, Estudio elaborado para la Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales, SECOFI, Abril 2000, p. 60.

**CUADRO 3.1**  
**RECOMENDACIONES PARA PENETRAR EN EL MERCADO ASIÁTICO**

- ✓ **Determinar mercado de interés. Consultar a Bancomext**
- ✓ **Visualizar las relaciones de negocio a largo plazo y establecer compromisos reales**
- ✓ **Realizar promoción participando en ferias y misiones comerciales y estableciendo relaciones directas con los importadores**
- ✓ **Desarrollar canales de comercialización directa y/o aprovechar la fuerza de las grandes comercializadoras existentes**
- ✓ **Consolidar oferta estable, de excelente calidad, precio competitivo y que se ajuste a las normas y especificaciones del país importador**

Fuente: Reunión de Consejeros Comerciales 2003. Bancomext

Actualmente destaca la exportación de alimentos frescos y procesados, materiales de construcción y bienes intermedios para la industria, por lo que se apoyará la incorporación de nuevos exportadores para éstos y otros productos. Por otro lado, se continuará asesorando a los exportadores en sus acciones de promoción y venta, mediante su participación en ferias y exhibiciones, también se proporcionará información especializada sobre las características de los mercados, canales de distribución, potenciales importadores, entre otros aspectos; se organizarán misiones compradores extranjeros para vincularlos con nuevos proveedores, además se apoyarán a las empresas cuando sea factible establecer bodegas o centros de distribución en los mercados de interés y en la apertura de oficinas de representación.

**CUADRO 3.2**  
**AREAS DE NEGOCIOS**  
**SECTORES PRIORITARIOS A LA EXPORTACIÓN**

Area de Negocios	Japón	China	Corea	Singapur	Taiwán	China-HK
<b>Alimentos Frescos:</b> Aguacate, melón, fímon persa, espárrago, brócoli, mango y uva,	X			X	X	X
<b>Alimentos Procesados:</b> Salsas, chiles enlatados, conservas de frutas, frijoles enlatados, Confeitería- dulces, chocolates producos lácteos Cortes de carne de cerdo, pollo, res y sus preparaciones Café en grano tostado y verde	X X X	X	X	X X	X	X X
<b>Productos pesqueros:</b> Arón, langosta viva, caracol enlatado, camarón fresco congelado, filete de pescado fresco, seco congelado y calamar sazonado y ostión fresco	X X X	X	X	X	X X	X X
<b>Bebidas:</b> Jugos de frutas (manzana y naranja) Tequila y mezcal Vino de mesa, cerveza	X X X	X	X	X	X X X	X X X

Fuente: Reunión de Consejeros Comerciales 2003. Bancomext

**Sector prioritario de alimentos y bebidas<sup>59</sup>**

En las áreas de negocios de los sectores de alimentos frescos, procesados, pesqueros de y de bebidas, se consideran importantes ingredientes alimenticios el aceite esencial de limón, camarón seco y colorantes naturales, mientras que como alimentos mexicanos: El camarón seco, salsas y colorantes naturales como ingredientes alimenticios, la nuez pecanera, tortillas, vegetales mixtos y las legumbres enlatadas, los frijoles enlatados, cócteles de frutas en lata, salsas y chiles enlatados para entrar principalmente a los mercados de Japón, China, Corea, Singapur, Taiwán y Hong Kong.(ver cuadro 3.1.2)

<sup>59</sup> [www.bancomext.com/Bancomext/PromocionSectorial](http://www.bancomext.com/Bancomext/PromocionSectorial), Feria Internacional "Singapore Food & Hotel Asia 2003" y "Wine & Spirits Asia 2003", "Expo comida Latina del 3 al 5 de Octubre 2004, Los Angeles, California"

**Aceite esencial de limón**, es utilizado tanto por la industria química para fabricar detergentes y esencias como por la industria alimenticia en bebidas, panes y pasteles. Tiene buenas posibilidades de entrada debido a que el limón mexicano es de sabor y olor más concentrado, esto lo hace ser de alta calidad y el tener un lugar importante en el mercado.

**Camarón seco**, principalmente se consume hecho en polvo como base de una pasta picante consumida en gran cantidad en la región Asia-Pacífico, además en la elaboración de sopas de fideos (tanto instantáneas como preparadas), la industria alimenticia en general lo consume para la fabricación de botanas y alimentos preparados e instantáneos, además de su comercialización para consumo directo, por ejemplo se puede abastecer el mercado de Singapur con un mejor precio en los meses de octubre a enero cuando es baja la captura en la región y el camarón mexicano cuenta con las características demandadas en el país.

Por ser un producto de consumo diario tiene fácil acceso a cualquier zona comercial, ya que en todos los niveles sociales se consume diariamente aunque en pequeñas cantidades para enriquecer los platillos. De esta manera la demanda de dicho producto es alta, a pesar de existir una larga lista de países proveedores, los productores mexicanos tienen oportunidad en este mercado, pues la demanda crece al ritmo de la población.

**Colorantes naturales**, utilizados para hacer atractivos los postres, pastelillos y gelatinas locales, por ejemplo, el principal país exportador de colorantes alimenticios a Malasia, es México, los estándares de los productos mexicanos cumplen completamente con los requisitos de la demanda existente y esto incluye calidad y precio, por lo cual se puede ampliar la exportación.

**Salsas**, la dieta diaria de la mayoría de los países asiáticos, está compuesta por sabores fuertes y picantes, por lo que las salsas forman una parte fundamental en sus alimentos, lo que representa una similitud con México. La comida mexicana contando con la experiencia y la capacidad de producción de dichos ingredientes, bien podría incursionar en este mercado. Debido al actual ritmo de vida acelerado se ha incrementado el consumo de alimentos procesados, por ende las salsas que se preparan en casa, son sustituidas con mayor frecuencia en las mesas de las familias asiáticas, por salsas industrialmente preparadas.

Habiendo en México importantes productores de salsas, tienen la oportunidad de incursionar en dicho mercado reconociendo las características que este exige, como son salsas de chiles frescos con sabor agrídulce, salsa de ostión, de chiles secos con ajo y polvo de camarón, también se consume salsa fresca de chile rojo, en general no se consume la salsa verde, pero en el mercado de las salsas rojas y de chile habanero se presentan atractivos para México.

**Chiles enlatados**, por le alto consumo de chiles frescos y en conserva (chile verde rebanado con un toque agridulce), y por la difusión y consumo de los chiles jalapeños utilizados en la comida mexicana y pizzas, los chiles en conserva mexicanos podrían ser atractivos para la población singapurense.

**Legumbres y frijoles enlatados**, son consumidos con frecuencia en toda la región Asia-Pacífico, sobre todo los frijoles negros y bayos en salsa de tomate dulce, en mucha menor escala garbanzos, habas y frijoles rojos. Es de fácil acceso estos productos con distribuidores de abarrotes y en supermercados, para compradores de alto poder adquisitivo, por ejemplo, los frijoles son altamente consumidos por la población china, sin importar la clase social y os frijoles bayos en salsa de tomate dulce son consumidos por toda la población con cierta frecuencia en el desayuno.

Los frijoles empiezan a ser populares ante la población, en general para la preparación de ensaladas, mientras que los garbanzos y habas sólo son consumidos como un alimento de ocasión para la población de estratos sociales medio y alto.

**Cócteles de fruta**, son hechos con frutas que crecen en la región en su mayoría, también contienen piña. Existe un alto consumo de frutas en conserva como postre, pero se tiene aceptación a los cócteles de frutas variadas para consumirlos como postre.

**Nuez pacana o pecanera**<sup>60</sup>, es producto totalmente nuevo en el mercado, por lo que se cuenta con la ventaja de que no hay competencia, pero se enfrenta al mismo tiempo al desconocimiento del producto y educar al mercado para consumirlo, conociendo que este es un mercado noble y que le consumo de almendra y nuez de castilla es popular en la industria panadera y de repostería. La producción de esta nuez en México es de muy buena calidad, esto deja oportunidad para introducir al mercado este producto. En Malasia, los únicos que utilizan por le momento en pequeña escala este tipo de nuez, son algunas marcas aisladas de galletas y postres importados, los cuales están aumentando considerablemente en la región y de esta manera, el consumo de la población total.

---

<sup>60</sup> La Nuez Pacana o pecanera, nombre común de una especie de caria de la familia de las Juglandáceas y del fruto comestible que forma, una nuez envuelta en el hipantio (receptáculo floral) carnoso maduro. El árbol, de 23 a 30 m de altura, es nativo de América del Norte. Crece cerca de los ríos, tiene importancia económica en algunas zonas. Hoy crecen en casi cualquier tipo de suelo, pero para la producción de nueces lo mejor es un suelo franco arenoso con subsuelo arcilloso. La nuez es de forma redondeada y de 20 a 90 g de peso. Las variedades más apreciadas son las llamadas de cáscara de papel.

**Vegetales mixtos enlatados**, se cuenta con la ventaja de tener una producción de vegetales que no se cultivan en esa región del mundo por su clima tropical, sin embargo, por la misma razón no toda la población los consume, pero se nota una tendencia que va en aumento para el consumo de este tipo de vegetales, que incluyen calabacitas, granos de elote, chícharos, brócoli, apio y zanahoria.

Con el ingreso de la población extranjera al país, los medios de comunicación masiva y la búsqueda de una globalización, se ha diversificado el consumo de ciertos vegetales que no se cultivan en esta región por el tipo de clima que prevalece, logrando la apertura de comercios, por lo cual, México con su variada producción agrícola y su creciente industria alimentaria de buena calidad, se vuelve una opción para proveer de estos productos a la región asiática.

La participación de la industria de alimentos se podría incrementar mediante una campaña de promoción y difusión, ya que las características de la comida de la región son muy similares a la de la comida mexicana: picante y condimentada, y lo que falta es que la población conozca y se familiarice con la opción de consumo del producto mexicano.

Es importante señalar, que algunos productos mexicanos enlatados tales como las sardinas, frijoles enlatados, salsas y chiles jalapeños, son encontrados en tiendas especializadas en productos importados y en algunos supermercados, por lo cual ya gozan de aceptación para el consumo. Sin embargo, muchos de ellos son comercializados con marcas norteamericanas y no son identificados como mexicanos.

De igual forma es importante destacar que durante los últimos años a través de la organización de festivales mexicanos, mediante diversas actividades, se ha procurado el dar a conocer nuestra riqueza cultural, comercial y gastronómica como país en los países del Asia-Pacífico, por lo que en estos mercados tienen una idea de lo que es la comida mexicana, aunque falta dedicarle más esfuerzo a esta tarea. Por ejemplo, la sociedad singapurense, tiende a apreciar y dar valor a la variedad y riqueza gastronómica, es cosmopolita con alto intercambio cultural, por o tanto, consumidora de productos importados. Los alimentos mexicanos pueden entrar como productos de nicho, para el sector específico de la población, o como productos gourmet dependiendo el valor que contengan.

Los ingredientes alimenticios tienen oportunidad en el mercado asiático, principalmente en el de Singapur, debido a que hay un consumo regular de los mismos para la industria alimenticia, y Singapur cuenta con una industria local para procesarlos, pero no con los recursos naturales para obtenerlos.

Además, una buena parte de los productos que se comercializan o importan en Singapur, generalmente se reexportan a la región asiática, esto es debido a que Singapur es un puerto de entrada para desplazar los productos hacia la región del

sudoeste asiático, por lo que la cadena de distribución de estos productos en la zona, se encuentra desarrollada; la forma de competir en el mercado es ofreciendo un producto de calidad y buen precio.

**Sector prioritario para la construcción, muebles, artículos para la decoración y accesorios<sup>61</sup>**

Entre los productos de que destacan construcción que destacan y se consideran como prioritarios para esta área de negocios, están los pisos y recubrimientos, granitos, mármoles y accesorios para baño. (ver cuadro 3.3)

**CUADRO 3.3  
AREAS DE NEGOCIOSSECTORES PRIORITARIOS A LA EXPORTACIÓN**

Area de Negocios	Japón	China	Corea	Singapur	Taiwán	Hong Kong
<b>Materiales para la Construcción:</b> Granito, mármol y ónix (en bloque y cortados), accesorios para baño y barras de acero Alfombras, pinturas, mosaicos, losetas de cerámica y terracota, piedras artificiales, molduras de madera	X		X	X	X	X
<b>Artículos para decoración y regalo:</b> Lámparas, vajijas, fruteros de cerámica y vidrio, joyería de plata y artesanía mexicana	X	X	X	X		X
<b>Muebles de madera:</b> Estilo rústico y de hierro forjado				X		
<b>Otros:</b> Puros, picles Globos de latex		X	X	X	X	X

Fuente: Reunión de Consejeros Comerciales 2003. Bancomext

La industria de la construcción es uno de los pilares de la economía de Singapur, pues representa alrededor del 9% del PIB. La construcción creció un

<sup>61</sup> [www.bancomext.com/Bancomext/PromocionSectorial](http://www.bancomext.com/Bancomext/PromocionSectorial)

13.3% en 1998, a pesar de que la región había entrado en crisis, con un valor en contratos de USD\$ 15 mil millones, siendo actor líder el sector público<sup>62</sup>.

En el caso de Singapur como cliente potencial para los productos de construcción, tiene un programa permanente y a largo plazo para resolver el problema de disponibilidad de tierra. De acuerdo a estimaciones del Gobierno, en el 2006 serán entregadas 91 hectáreas de terreno ganadas al mar, con lo cual se esperan nuevos proyectos de construcción. Los indicadores de recuperación económica ya registrados desde 1999 y los esperados en el 2000, aunado a la reanudación de proyectos de obras públicas y construcciones aprobadas pero suspendidos durante la crisis económica de 1997-1998, apuntan hacia una recuperación del sector en el mediano plazo<sup>63</sup>.

Singapur presenta demanda para la importación de estos productos al existir constantemente programas de construcción o remodelación y no poseer los recursos minerales para fabricarlos; además México, tiene las posibilidades de competir debido a la producción nacional existente y los recursos naturales disponibles. Hoy en día, el flete no es un impedimento para ofrecer los productos mexicanos en países distantes ya que juegan un papel importante otros factores tales como: calidad, diseño y costos de producción<sup>64</sup>.

Las oportunidades para los productos de construcción, son de acuerdo al índice de crecimiento industrial, el sector de materiales de construcción ha mantenido una tasa positiva de 3.5% en el segundo trimestre del presente año<sup>65</sup>. Este indicador en conjunto con otros parámetros de la economía nacional, muestran que no se han detenido la industria de la construcción en el país y que además apuntan hacia una recuperación del sector a mediano plazo.

Los programas actuales de reforma de las unidades habitacionales gubernamentales del país y el retorno a otras obras de infraestructura del gobierno federal (principal actor en el sector de la construcción), indican que la demanda se incrementará en las compras de materiales de construcción.

Además de Singapur, la recuperación económica que se registra en otros países de la región, como Malasia y Australia y la vocación de las empresas singapurenses de actuar como distribuidores regionales, permiten vislumbrar oportunidades para colocar materiales de construcción, particularmente para el acabado de los inmuebles.

---

<sup>62</sup> BANCOMEXT, *Oportunidades de negocios en el mercado del Sudeste Asiático y Oceanía*, Dirección ejecutiva de promoción internacional, Octubre 2001.

<sup>63</sup> Idem.

<sup>64</sup> BANCOMEXT, *Perfil de mercado para pisos y recubrimiento en Singapur*, Documentos técnicos y textos, México, Agosto 2000, pp. 8-10.

<sup>65</sup> Idem.

Cabe señalar que los importadores locales están acostumbrados a realizar compras de productos de bajo precio procedentes de China, Indonesia e India, principalmente. Sin embargo, cuando se trata de importar artículos de mejor calidad, acabado y durabilidad recurren a productos europeos procedentes de Italia, Inglaterra o España. La oportunidad se presenta para aquellos productos mexicanos de calidad similar o superior a la europea pero de precio más accesible. Es importante destacar que el flete es en algunos casos, un factor importante en la determinación de la cotización y consecuentemente en la competitividad el producto. Se dan casos que algunos productos procedentes de Europa a pesar de la distancia resultan más económicos que los australianos debido a las frecuencias de los navíos que conectan al sudeste asiático y en particular con Singapur y a las tarifas preferenciales que ofrecen los navíos que llevan carga a Europa y regresan vacíos.

La tendencia cada vez mayor de construcciones con acabados considerados de lujo (mármoles en ligar de azulejos) que se registran en las casas de los diferentes países del sudeste asiático, permiten apreciar oportunidad para estos productos. Adicionalmente al mercado local, las empresas singapurenses realizan un volumen considerable de reexportaciones, con lo cual se incrementa el tamaño del mercado para los productos importados y por consiguiente de las oportunidades para los productos mexicanos<sup>66</sup>.

En el área de negocios de los artículos de regalo y decoración, los productos prioritarios para promoverse en este mercado de a región Asia-Pacífico, son artículos de uso práctico como lo son lámparas, vasijas, velas, fruteros y bandejas típicas fabricados en materiales naturales como madera, barro, cerámica, vidrio y lana (existe un decremento en el uso de artículos plásticos)<sup>67</sup>. En cuanto a productos cerámicos y figuras ornamentales se consideran con oportunidad las vasijas y artículos de baño con toques tradicionales, macetas de barro, ceniceros atractivos, bases para lámpara y adornos de vidrio de estilos diferentes.

Es importante destacar que este mercado se caracteriza por ser conservador y prefiere artículos de uso práctico como lámparas, vasijas velas, fruteros y bandejas típicas. Asimismo, el mercado para artículos de decoración de la región Asia-Pacífico, en especial el mercado australiano, es similar al mercado estadounidense, excepto por una preferencia de colores y diseños discretos. Esto se debe en parte a la heterogeneidad de su población de orígenes europeos. También existe una tendencia a usar materiales naturales así como madera, barro, cerámica, vidrio y lana, y como se mencionó anteriormente, existe un declive en el uso de artículos que contienen plástico.

<sup>66</sup> BANCOMETX, *Perfil de mercado para granito y mármoles en Singapur*, Documentos técnicos y textos, Agosto 2000.

<sup>67</sup> [www.bancomext.com/Bancomext/PromocionSectorial](http://www.bancomext.com/Bancomext/PromocionSectorial), Feria especializada del sector "Sede del Regalo México 2003", "Global Giftware, the 2nd Australian International Giftware Exhibition, Melbourne Exhibition & Convention Centre, 19-21 June 2001", [negocios@bancomext.gob.mx](mailto:negocios@bancomext.gob.mx)

Habiendo una gran competencia en este mercado, el público está consciente de la calidad de los productos adquiridos y devolverá todo lo que no satisfaga al 100% sus requerimientos y necesidades. La clave para una exportación exitosa será ofrecer diseños y colores atractivos así como duraderos.

En lo que respecta a la cerámica, el estilo y la calidad son de gran relevancia. Hay buenas oportunidades en productos cerámicos y figuras ornamentales, vasijas y artículos de baño con toque tradicionales, macetas de barro, ceniceros atractivos, bases para lámpara y adornos de vidrio de diferentes estilos. En cuanto a los artículos específicamente de decoración, la demanda crece lentamente y dentro de una gran competencia.

Las ventas de estos productos de artículos de decoración tienen varias oportunidades para exportadores de otras regiones en varios segmentos del mercado. Las ventas de artículos de decoración en el 2000 se estimaron en \$471 millones de dólares, de acuerdo con cifras de la Cámara de Comercio Australiana.

La tendencia más significativa en este mercado en los últimos 10 años, ha sido una atención especial por parte de los consumidores a obtener una mejor calidad. La mayoría de los consumidores son muy cautelosos y prefieren comprar productos que les aseguren una larga duración. Esto significa que el mercado ha crecido mas es aquel de precios ligeramente elevados pero con alta calidad garantizada. El mercado asiático y en especial el australiano es, de cualquier forma, muy sensible al precio y la mayor parte de los consumidores compararán precios en diferentes tiendas antes de decidir que producto comprar.

La demanda se concentra, y donde los empresarios mexicanos pueden tener mayores opciones, es por artesanías de muy buena calidad y gusto, de estilo rústico y que sean útiles para casa u oficina. Este es un factor importante que se convierte en oportunidad en este mercado, ya que pasa a ser una novedad, le da las características suficientes que lo distinguen a otros productos que llegan de la región<sup>68</sup>, va acorde a las tendencias eclécticas, y puede complementar las líneas de mueble rústico que se envíen a la región Asia-Pacífico.

Para el área de Muebles y accesorios, de entre los distintos productos de este sector, destacan los muebles para el hogar de estilo rústico y clásico. Los muebles rústicos de madera con aplicaciones como el mármol o piedras naturales, vidrio, metal y combinaciones con hierro forjado en muebles para el exterior e interior, mesas ocasionales, consolas, lunas, armarios, comedores, etc. Los muebles rústicos mexicanos pintados a mano ya que pueden ocupar un nicho importante dentro del mercado de Singapur y Australia. Para los muebles clásicos como

<sup>68</sup> Aquí hay que considerar que países como Indonesia, Filipinas, Tailandia e India son fuertes productores de artículos decorativos artesanales, por lo que es necesario encontrar además de un buen diseño, las características suficientes que permitan sobresalir al resto d la zona.

estilos Reina Ana, Chipendale, inglés, etc., accesorios, percheros, semanarios, cómodas, carritos de servicio, muebles para teléfono, etc.<sup>69</sup>.

Australia es un país grande por su territorio, sin embargo, un mercado relativamente pequeño. La población es alrededor de 18 millones de personas únicamente y por lo tanto las órdenes de los importadores serán menores que en Europa y Estados Unidos. Sin embargo, la calidad de vida de este país es alta y la mayoría de los consumidores tiene o está en proceso de comprar una casa o departamento. A pesar de la crisis económica sufrida en la región, el sector mueblera ha podido mantener un nivel de ventas estables y sus índices de venta y los indicadores económicos muestran que el sector del comercio se está recuperando de la crisis sufrida en los años precedentes.

El nivel de importación de los muebles procedentes de otros países fuera de la región es relativamente bajo y estos provienen principalmente de Estados Unidos e Italia. Cabe mencionar que las regiones con mayores posibilidades de importación es primeramente Singapur por su posibilidad de reexportación, Sydney, Melbourne, Brisbane, Adelaida y New Castle, en la costa del sudeste del país de Australia, son los centros comerciales e industriales más importantes. Por su parte New South Wales y Victoria son los más poblados.

La presencia de los muebles mexicanos en la región ha sido muy limitada y considerando el potencial del mercado de Singapur y Australia, se puede suponer que existen posibilidades para promover nuevos productos. No obstante lo anterior, es importante mencionar que el flete es un factor que limita la exportación de muebles terminados en otros productos, por lo que las alianzas con empresas fabricantes asiáticas pueden representar una alternativa, o en su defecto, buscar la entrada de productos de nicho, de buena calidad, diferenciados, que hagan que el factor precio no sea determinante.

De entre los distintos productos de este sector, destacan los muebles de estilo rústico y clásico los que se pueden ingresar competitiva y de manera distintiva al mercado de la región Asia-Pacífico. De preferencia de manejar muebles de estilo, desarmables que permitan un mayor volumen de producto por contenedor. Respecto a los muebles rústicos de madera con aplicaciones como el mármol, piedras naturales, vidrio, metal y combinaciones con hierro forjado, principalmente muebles para exterior e interior, mesas ocasionales, consolas, lunas, armarios, comedores.

En muebles clásicos, se manejan los estilos conocidos como Reina Ana, Chipendale, inglés, etc., donde pueden abrirse oportunidades con productos como accesorios, percheros, semanarios, cómodas, carritos de servicio, muebles para

<sup>69</sup> [www.bancomext.com/Bancomext/PromocionSectorial/mue\\_rega\\_index\\_abajo\\_jhtml](http://www.bancomext.com/Bancomext/PromocionSectorial/mue_rega_index_abajo_jhtml), Internacional Furniture Fair Singapore/ Asean Furniture Show2002, website: [www.iffis.com.sg](http://www.iffis.com.sg)<sup>3</sup>, Ferial Internacional de Valencia, del 27 de Septiembre al 2 de Octubre 2004, Valencia, España.

teléfono, etc. Cabe destacar que el consumidor singapurense y australiano tienen algo en común, conocen poco del auténtico producto rústico mexicano y puede considerarlo como uno de baja calidad y por lo tanto barato, lo que se recomienda buscar a entrada con productos llamativos y bien hechos. Hay que considerar que la región del Asia-Pacífico, sobre todo Indonesia, Malasia y sobre todo el sur de China, es fuerte productora de muebles, por lo que se recomienda mantener una actitud suficientemente abierta a negociaciones, conocer perfectamente sus costos de producción a fin de saber donde se pueden realizar ajustes y adecuar precios de venta.

### 3.1 APEC como mercado alternativo para las exportaciones mexicanas

El Mecanismo de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) se estableció en 1989 en respuesta a la creciente interdependencia entre las economías de la región. APEC se ha convertido en la organización internacional más importante que promueve el comercio abierto y la cooperación económica entre sus 21 miembros a lo largo de la cuenca del Pacífico.

México se unió a APEC en 1993 para intensificar sus relaciones con las economías de la zona. Su meta es promover el dinamismo de las economías de la región así como el sentido de comunidad entre los países que la conforman. La región Asia Pacífico es una de las que presenta un desarrollo de crecimiento más rápido del mundo contribuyendo a la prosperidad y estabilidad mundial. Los países miembros de APEC conforman una población de más de 2.4 billones de habitantes que importaron bienes con un valor superior a los 2.6 trillones de dólares en 1999 y que alcanzaron un Producto Interno Bruto de 16 trillones de dólares en 1998<sup>70</sup>.

La región Asia-Pacífico, en particular su cuenca oriental, representa tanto como un reto como una oportunidad para México. Es un reto para la alta competitividad de las economías asiáticas y una oportunidad debido al potencial que representan los mercados de los países de riente y a lo que México puede aprender de sus éxitos.

La relación de México con los países de la Cuenca del Pacífico tiene raíces históricas muy profundas, pues ya desde el siglo XVI navíos cargados de especias y otros productos, como seda y cerámica, zarparon desde China y Filipinas, usando a México como un vínculo comercial en su viaje hacia Europa. El Mecanismo de Cooperación Asia-Pacífico (APEC), representa una gran oportunidad para que México retome el papel como puente de intercambio comercial entre la Cuenca Oriental del Pacífico y Occidente.

---

<sup>70</sup> Congreso del Comercio Exterior Mexicano, "Hacia APEC 2002", *Aduanas*, México, D.F., año 1 No.4 2002, pp. 36-39.

De la misma manera, México debe de utilizar APEC para reflexionar y aprender sobre cómo incorporar nuevas regiones y empresas al comercio exterior. La cooperación económica y técnica entre los países de APEC es fundamental para ello y esto incluye las siguientes áreas:

- Formación de Recursos Humanos
- Transferencia de tecnología
- Infraestructura de transporte (incluyendo puertos marítimos aeropuertos)
- Crédito y apoyo a las empresas de menor tamaño (PyMEs)
- Mejora regulatoria y la promoción de la competencia económica
- Fomento del uso de las tecnologías de la información

El Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico, es el vehículo ideal con el cual México podrá a dar a conocer, y crear conciencia entre el empresariado mexicano sobre las oportunidades que ofrece Asia para el país, y así motivar una mayor participación de éstos, en actividades económicas con los países de la región.

En este región será vital la importancia la participación del *Business Advisory Council*<sup>71</sup> (Consejo Asesor de Negocios de APEC), cuyo objetivo es proporcionar recomendaciones, originadas entre los mismos empresarios, que coadyuven a los trabajos de la agenda de APEC. México cuenta con tres representantes permanentes entre los miembros de ABAC, por lo que la industria nacional contará con la información oportuna y la oportunidad de expresar sus opiniones y necesidades en un foro de gran importancia. México debe de ver a los países de Asia, no sólo como sus competidores, sino como mercados y socios. Sólo de esa manera México podrá profundizar su relación con la región.

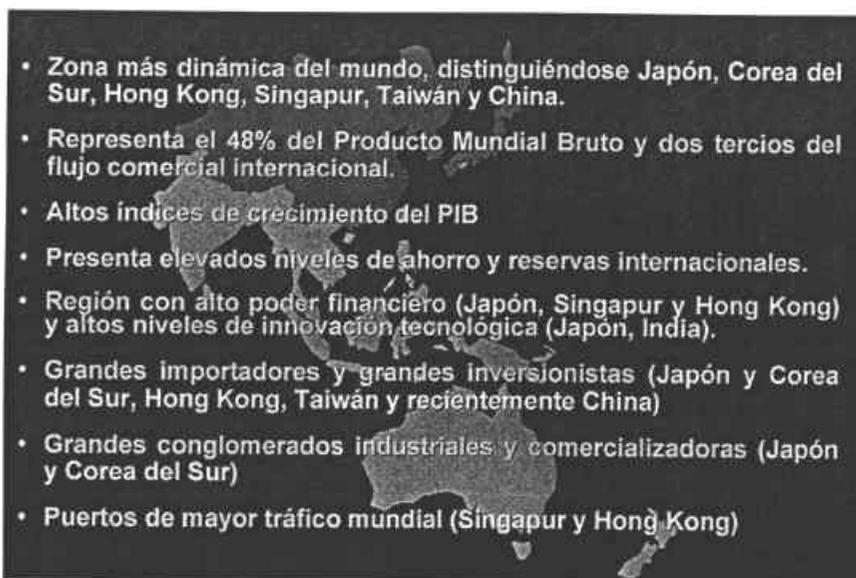
El comercio en la región Asia concentra una parte muy importante del comercio global. Gran parte del rendimiento de la zona es producido por los tigres asiáticos; un porcentaje importante del PIB lo genera el comercio exterior. Han sido varios los factores que han hecho despegar la economía de la zona, se han implementado políticas que favorecen las exportaciones. (ver cuadro 3.1.1)

---

<sup>71</sup> En el contexto de APEC, y como una respuesta a la recomendación del Foro de Negocios del Pacífico para que un cuerpo privado, del más alto nivel, asesorara permanentemente a los líderes en los temas de negocios de la región, surgió el ABAC -APEC *Business Advisory Council*, Consejo Asesor de Negocios de APEC, en noviembre de 1995. El ABAC está integrado por tres representantes de cada Miembro, los que son nombrados por los Jefes de Estado y de Gobierno respectivos. Estas personas corresponden al sector privado, y se relacionan directamente con los líderes. Su función es elaborar informes económicos, debatir las propuestas en su reunión de ABAC, y servir de interlocutores entre las esferas gubernamental y privada. Reuniones de Líderes. En cada una de las reuniones de Líderes han sido establecidas pautas para alcanzar la liberalización comercial y una mayor cooperación en la región del Asia Pacífico.

Las empresas asiáticas han tenido que ser competitivas y para eso han desarrollado productos especialmente dirigidos a los mercados que exportan. Por ejemplo, las mayores exportaciones de algunos países asiáticos tales como Singapur, Taiwán y Corea del Sur a Japón, se realizaron después de haber estudiado el mercado nipón y en la mayoría de los casos se aliaron con empresas japonesas en *joint ventures* para exportar a ese país.

### CUADRO 3.1.1 ASPECTOS RELEVANTES DE ASIA-PACÍFICO



A dark background box containing a map of the Asia-Pacific region and a list of key aspects. The map shows the outlines of Asia, Australia, and New Zealand. The text is overlaid on the map.

- Zona más dinámica del mundo, distinguiéndose Japón, Corea del Sur, Hong Kong, Singapur, Taiwán y China.
- Representa el 48% del Producto Mundial Bruto y dos tercios del flujo comercial internacional.
- Altos índices de crecimiento del PIB
- Presenta elevados niveles de ahorro y reservas internacionales.
- Región con alto poder financiero (Japón, Singapur y Hong Kong) y altos niveles de innovación tecnológica (Japón, India).
- Grandes importadores y grandes inversionistas (Japón y Corea del Sur, Hong Kong, Taiwán y recientemente China)
- Grandes conglomerados industriales y comercializadoras (Japón y Corea del Sur)
- Puertos de mayor tráfico mundial (Singapur y Hong Kong)

Fuente: Reunión de Consejeros Comerciales 2003, Bancomext.

Por su carácter innovador, APEC es un instrumento que puede ayudar a reiniciar el camino hacia un desarrollo sostenible. Al tener la capacidad de sumar los recursos y esfuerzos de los gobiernos y de las empresas de la región, el mecanismo representa la mejor opción para darle un enfoque integral a las medidas que deben ser puestas en práctica con un sentido de urgencia. En particular, los líderes de las economías que integran APEC, y los empresarios participantes, deben ser capaces de articular con claridad argumentos sólidos en favor de una globalización incluyente, que genere más oportunidades de empleo, cuyos beneficios lleguen a más gente y que contribuya a atender las necesidades sociales.

Se necesita una globalización que minimice los riesgos de inestabilidad, se requiere una mayor integración de las economías y más cooperación internacional. Entendida como un flujo eficiente de recursos, bienes, servicios, información e ideas que se base en reglas claras y equitativas, la globalización representa hoy en día la mejor forma de aprovechar las enormes ventajas que ofrece un comercio y una inversión efectivamente libres.

Para un área que agrupa a dos mil cuatrocientos millones de personas y que genera el 48 por ciento del producto mundial, la globalización no puede quedarse en una discusión académica, ni convertirse en la manzana de la discordia. Por el contrario, debe ser el motor de un desarrollo sostenible, que permita avanzar sin agotar los recursos naturales de un país. Para ello, durante la reunión de APEC se debe promover la adopción de estándares, regulaciones y prácticas comerciales que incrementen significativamente los flujos de inversión y propicien intercambios mucho mayores entre todas las economías que pertenecen al organismo, a la vez que permitan integrar las agendas de las distintas regiones que conforman la zona.

Esto es fundamental para todos, incluyendo por supuesto a México, ya que el país tiene un potencial de crecimiento extraordinario, y su participación en APEC y en otras organizaciones similares le permite influir en las medidas que se decidan adoptar.

A pesar de que aún se debe superar grandes retos, en especial el desarrollo urgente de infraestructura y la conclusión de reformas estructurales que ayuden al país a ser más competitivos, México debe aprovechar APEC para demostrar la importancia fundamental de políticas macroeconómicas sanas, que permiten mantener una estabilidad capaz de resistir condiciones tan adversas como las que ha experimentado la economía mundial desde hace años.

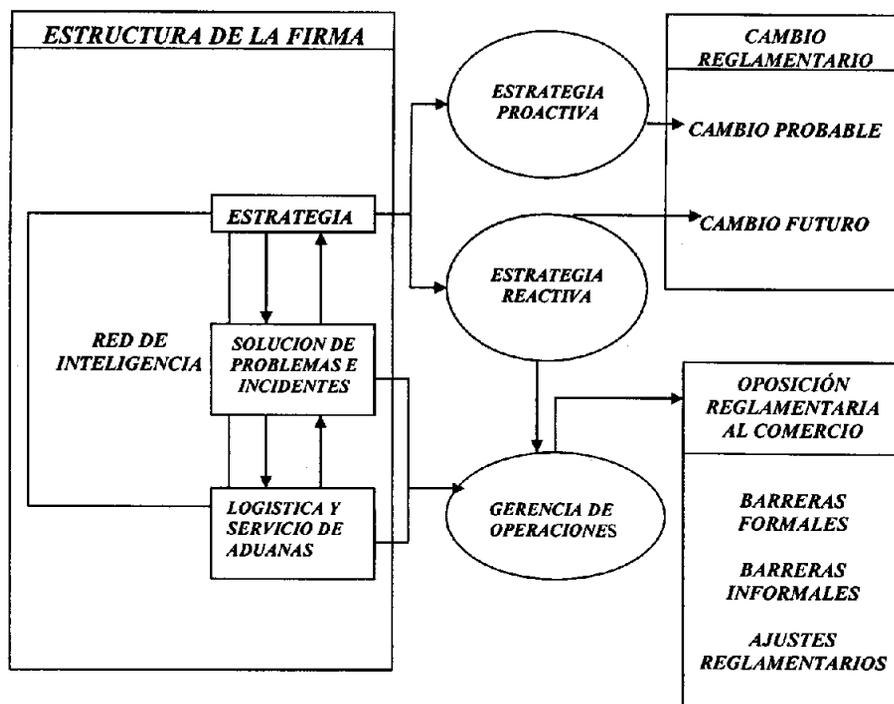
Con una democracia vigorosa y en franco proceso de consolidación, que ofrece bases sólidas para encontrar respuestas concretas a nuevos desafíos, México es hoy en día uno de los destinos más atractivos para la inversión extranjera. Habrá que aprovechar los reflectores de APEC para mostrar los avances del país ante los medios y los potenciales inversionistas internacionales.

Cabe destacar que un creciente número de empresas mexicanas compiten con éxito en los distintos mercados del área. Ya sean alimentos o bebidas, tecnología de telecomunicaciones o materiales para la construcción, cada vez vemos más productos mexicanos ganándose la confianza de consumidores e inversionistas muy exigentes. Si se logra aprovechar las ventajas que ofrecen mecanismos como APEC, estos espacios que se han ido ganando, seguramente se ampliarán.

### 3.2 Importancia de las estrategias reactivas y proactivas para las empresas mexicanas en el marco del APEC

Los administradores perciben las prescripciones reglamentarias como un componente del costo, pero ¿Cómo se puede analizar la interacción entre la empresa exportadora y su marco reglamentario?, para su explicación se presenta un modelo simple de organizar los pensamientos sobre la naturaleza de esta relación en el comercio internacional (ver figura 3.2.1)

**FIGURA 3.2.1**  
**INTERACCION ENTRE UN EXPORTADOR Y EL AMBIENTE REGLAMENTARIO**



Fuente: Centro de Comercio Internacional

Cada empresa exportadora necesita una estructura mínima para manejar los obstáculos del comercio. En la empresa existen cuatro diferentes estructuras relacionadas con las reglamentaciones: la unidad logística y servicios de aduana, una estructura para la solución de los problemas e incidentes en el área de reglamentaciones (por ejemplo abogados y gerentes del más alto nivel); una

estructura para la formulación de estrategias con respecto a las reglamentaciones, una red de inteligencia que proporciona el flujo de información necesario para las tres estructuras.

Obviamente, las secciones corporativas funcionales, departamentos o redes se encuentran más frecuentemente en las grandes empresas que en las PyMEs. Sin embargo, incluso las pequeñas empresas exportadoras deben organizarse para garantizar que se realice el trabajo relacionado con las reglamentaciones, algunas veces con la ayuda de asesores, agentes de transporte o el gerente general de la empresa.

Un ambiente reglamentario de una compañía tiene dos dimensiones principales: la oposición reglamentaria al comercio está determinada por los obstáculos formales, que es por ejemplo los aranceles; los obstáculos informales al comercio es por ejemplo el tiempo de espera en la frontera; y los costos de ajuste reglamentario, es en algunos casos por ejemplo, los costos de cambio de etiquetado del producto para satisfacer las exigencias del mercado de exportación. Es probable que el cambio reglamentario implique costos adicionales tales como el costo de búsqueda y análisis de información y los importantes costos de ajuste reglamentario y de grupos de presión.

El comportamiento de una compañía con respecto al ambiente reglamentario se puede analizar en tres niveles:

- Gerencia de operaciones, es decir, el manejo de los asuntos reglamentarios cotidianos.
- Estrategia reactiva, es decir, ajustarse al ambiente reglamentario.
- Estrategia proactiva, es decir, influenciar el ambiente reglamentario a través de la participación y las relaciones públicas.

Los esfuerzos administrativos para lograr que las mercancías sean aprobadas por la aduana son una ilustración de la gerencia de operaciones. Los esfuerzos de la empresa para escoger un mercado de exportación o para ajustar en su conjunto de instrumentos básicos de mercadeo alas prescripciones reglamentarias en el exterior son parte de su estrategia reactiva<sup>72</sup>.

Las respuestas de las empresas o de las asociaciones comerciales para influenciar el cambio reglamentario a nivel doméstico, en los mercados de exportación a nivel regional o multilateral se clasifican dentro de la categoría de estrategias proactivas.

---

<sup>72</sup> Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, *El mercadeo internacional y el sistema de comercio*, Ginebra 2001, pp. 149-150

La dimensión estratégica del reglamento es un área descuidada de la práctica administrativa, aún cuando la clave de supervivencia en los negocios es la capacidad de la empresa para adoptar un cambio ambiental, es decir, para una empresa comercial es más importante hacer las cosas que se tienen que hacer (ser efectivo), que hacer las cosas bien (ser eficiente). Una empresa descuida el cambio ambiental, o que se tiene demasiada inercia para responder al mismo, puede seguir siendo eficiente, pero se vuelve inefectiva.

Desde una perspectiva cotidiana de la Gerencia de Operaciones, el asunto real es administrar las operaciones comerciales de la compañía de manera que sus productos sean exportados a tiempo y con el menor costo posible. Los problemas en la frontera o con otros reglamentos se deben resolver rápidamente. Las personas que se preocupan diariamente de las reglamentaciones, también proporcionan un servicio de apoyo a los diseñadores de productos y a los gerentes y ejecutivos de mercadeo responsables de las operaciones de exportación.

La empresa tiene que hacer elecciones estratégicas que tienen que ver tanto con el ambiente reglamentario futuro. La empresa tendrá que tomar decisiones tales como las siguientes:

- A cuál mercado de exportaciones entrar.
- Cómo ajustar la modalidad de ingreso al mercado y el conjunto de instrumentos básicos de mercadeo.
- Cómo responder al cambio reglamentario.

Las estrategias reactivas influirán obviamente en el manejo de operaciones e involucrarán al grupo de empleados de la empresa que se relaciona con la solución de incidentes, por ejemplo, abogados, equipo de relaciones públicas y los niveles de más altos de administración.

En numerosos casos, la empresa intenta influir en el marco reglamentario mediante su participación y su esfuerzo de relaciones públicas planeadas y conscientes. Con miras a la efectividad, el diseño de una estrategia proactiva debe enfocarse en un contexto determinado de la comunidad comercial local (asociaciones industriales, cámara de comercio, clubes de negocios). También deberá adecuarse a la estructura de toma de decisiones para la política de comercio en el país involucrado.

Con mayor frecuencia, las estrategias proactivas se implementan en el país local de la empresa. Usualmente, estas involucran a las grandes empresas o a las asociaciones de negocios porque las economías de escala se aplican a esfuerzos tales como los grupos de presión o a otras formas de relaciones públicas. Con la globalización progresiva de la economía mundial, los esfuerzos de las relaciones públicas se están intensificando y cada vez más se siente la influencia de la comunidad comercial, tanto a nivel regional como multilateral.

Una estrategia es un plan general para conducción de la empresa. Cada empresa exportadora que se quiera desarrollar y prosperar, necesita alguna forma de estrategia. La adaptación estratégica de una empresa al ambiente comercial debe revisarse continuamente, porque es probable que se erosione. La reglamentación y la tecnología probablemente seguirán siendo las dos fuerzas más importantes que impulsen el cambio ambiental de las empresas en los países en desarrollo. Una estrategia es como un juego de ajedrez, ninguna solución a priori puede ser la correcta para todas las circunstancias.

Una empresa se puede considerar como un sistema mecánico o como un sistema biológico, un sistema mecánico pretende cambiar el ambiente, sin cambiarse básicamente a sí mismo, por ejemplo un torno. Esta clase de comportamiento es cada vez menos realista en la mayoría de los países en desarrollo donde la liberalización, la desreglamentación y las nuevas tecnologías han debilitado muchas opciones de búsqueda de rentas. La mayoría de las empresas tienen que adaptarse al ambiente reglamentario y al mismo tiempo, tratar de influir en ese ambiente, siempre sea posible.

Tales compañías pueden ser entonces consideradas como sistemas biológicos que aplican simultáneamente estrategias reactivas (cambiándose a sí mismas) y estrategias proactivas (influyendo sobre el ambiente). Existen varios patrones de respuesta empresarial a un cambio reglamentario en el mercado de exportaciones. La empresa puede evitar eludir una nueva reglamentación, o adaptarse a ella. En ciertos casos, tal como la protección a un riesgo emergente, la empresa puede hacer concesiones a sus competidores, o puede crear buenas relaciones con el personal que administra las normas y procedimientos. Las diversas estrategias no son necesariamente excluyente y usualmente, las firmas se deciden por una combinación de enfoques.

Por ejemplo, una empresa decide no exportar a un mercado determinado, debido a una resistencia reglamentaria al comercio. Esa empresa prefiere **abstenerse**, como una estrategia, de hacer negocios en un ambiente que considera distante, dada la cultura corporativa de la firma, el estilo comercial o la rentabilidad esperada sobre el costo de su ingreso al mercado. Si se efectúan exportaciones, estas son esporádicas o generadas por intermediarios que actúan sin apoyo del productor. Algunas veces, las compañías prefieren no ingresar a ciertos mercados porque consideran inaceptables las regulaciones a la carga administrativa impuesta, o porque prefieren hacer sus negocios en otros lugares.

En otro ejemplo estrategia reactiva, es el caso de una firma exportadora que prefiere no comprometerse directamente, pero permite la exportación de sus productos a través de firmas comerciales. Se prefiere a los intermediarios para que el exportador se ahorre las molestias de entenderse con las medidas reglamentarias en el mercado de importación, o para **evitar o eludir** las

prohibiciones. Cuando las reglamentaciones locales, por ejemplo, requisitos de certificación o normas técnicas, son estrictas o arbitrarias, puede ser ventajoso tener importadores en el mercado de exportación que asuman la responsabilidad de tramitar los permisos y certificados necesarios. La *evasión* es frecuente cuando existen grandes obstáculos reglamentarios para el ingreso, por ejemplo, un arancel del 150% sobre un reloj de lujo, que coinciden con una ejecución deficiente.

Una estrategia reactiva más común es la *adaptación*. Una empresa analiza el ambiente reglamentario para sus actividades de exportación, luego se compromete en una serie de acciones para ajustarse a ese ambiente. La empresa está dispuesta a aceptar el ambiente reglamentario tal como es, a aprovechar nuevas oportunidades y a responder a nuevas amenazas. El enfoque se ilustra bien por los ajustes en las variables del conjunto de instrumentos básicos de mercadeo, tales como concepto del producto, precios de transferencia y similares.

En ciertas situaciones, el nivel de obstáculos reglamentarios puede depender de la estrategia de respuesta del exportador y de la capacidad para negociar acuerdos de reciprocidad comercial. Este es el caso frecuente, en el cual los exportadores enfrentan el riesgo de la protección a la contingencia, por ejemplo, procedimientos antidumping y de compensación. Las empresas exportadoras, usualmente exportadores y competidores importantes de las firmas nacionales, pueden *moderar* las reacciones de sus competidores y de los gobiernos a través de las relaciones públicas. También se les aconseja a las empresas que efectúen sus negocios de una manera que no se arriesguen a una imposición de medidas de contingencia en sus mercados, por parte de las autoridades.

***Las buenas relaciones con las autoridades, es una estrategia reactiva.*** Las descripciones de los procedimientos formales entre una firma exportadora y una dependencia reguladora ofrecen un sentido seductor de simplicidad, pero descuidan el proceso de las interrelaciones que a menudo constituyen el mayor determinante del éxito. Indudablemente las relaciones públicas, se usan ampliamente desde los niveles inferiores para hacer amistad con quienes se aplican las normas y regulaciones.

Las buenas relaciones con el gobierno, siempre han sido importantes para las empresas que funcionan en el exterior, pero ahora son más cruciales que nunca. Los exportadores expertos tienden a dirigir esfuerzos sistemáticos y planeados para asegurar una actitud favorable en la burocracia de las agencias reguladoras. Estos esfuerzos para crear relaciones son de gran utilidad cuando existe desconfianza con las empresas extranjeras, cuando los controles al comercio son arbitrarios y los obstáculos informales son particularmente frecuentes.

En las estrategias proactivas, la respuesta proactiva de una empresa ante el ambiente reglamentario en su área de comercio puede tomar la forma de relaciones públicas o de confrontación<sup>73</sup>.

Una estrategia proactiva, son las relaciones públicas; esta incluye el trato con los legisladores y los funcionarios del gobierno para promocionar o revocar la reglamentación al comercio. Las relaciones públicas son muy populares en las asociaciones industriales o en las grandes empresas que pueden justificar los cuantiosos gastos de tales estrategias.

Es bastante sorprendente que incluso las grandes organizaciones tienden a subestimar la importancia de las actividades de lobby y otras formas de relaciones públicas, y sólo hacen uso de ellas después de reconsiderarlo bien. Sin embargo, un programa de relaciones públicas bien planeado, constituye una herramienta efectiva para mejorar el acceso de la firma a los mercados extranjeros y puede resultar menos costoso que una acción compensatoria de mercadeo. Tales esfuerzos pueden tener lugar directamente en un mercado de exportación, y pueden involucrar acuerdos bilaterales y regionales.

Otra estrategia proactiva, es la **confrontación**. La **confrontación** puede ser una propuesta valedera cuando parece que hay una violación a la ley, y cuando el costo de la rectificación (incluyendo el riesgo) es menor que la gratificación esperada. Una empresa exportadora puede decidir oponerse a una medida o práctica reglamentaria ante los tribunales locales, o también a través de un litigio internacional.

Para defender su causa dentro de un acuerdo comercial regional o en un multilateral de la Organización Mundial de Comercio, la firma exportadora debe buscar la protección diplomática de su gobierno. Hay evidencia de que las empresas de los países en desarrollo se están volviendo más activas para urgir a sus gobiernos a que usen el sistema de solución de diferencias de la Organización Mundial de Comercio.

Las relaciones públicas y la confrontación pueden surgir por diferentes motivos. Se distinguen entre las estrategias basadas en la salvaguardia y las estrategias basadas en la economía. Salvaguardia, implica que se imponen costos artificiales a las firmas rivales, mientras que "economía" significa que la empresa se apoya en su fuerza interna para ganar participación en el mercado, y objeta cualquier estrategia de salvaguardia por parte de sus competidores.

---

<sup>73</sup> Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, *op cit.*, pp. 151-153

### **3.3 Ventajas del diseño de estrategias de acceso al mercado asiático para las empresas mexicanas**

En los últimos 25 años el comercio mundial ha estado vinculado con el crédito bancario en los principales mercados, los años setentas y parte de los ochentas fueron escenario de un dinamismo exportador, fincado en un endeudamiento bancario externo, lo que dio lugar a la crisis de la deuda, de modo que se emprendieron las reformas bancarias, lo que permitió ingresos a la región de enormes flujos de capital foráneo tanto de Inversión Extranjera Directa como de cartera y aceleró la internacionalización de las corporaciones latinoamericanas. Expandiéndose en el mercado externo no sólo con exportaciones como en los años setentas y ochentas, sino que incluyó la Inversión Extranjera Directa en el extranjero, elemento fundamental de la internacionalización de las corporaciones.

En tanto en México, ante el proceso de la globalización económica y apertura comercial, pero en especial la firma del TLCAN, han modificado la forma de operación de las empresas ante este nuevo contexto internacional. El proceso de apertura comercial iniciado por México en los años ochentas para integrarse a la economía mundial y la corriente globalizadora.

Son dos factores que han obligado a las empresas nacionales a acelerar la velocidad de un cambio para que puedan integrar el nuevo contexto internacional<sup>74</sup>.

1. Junto con la apertura, se fue renovando la cultura empresarial y hoy en día, pensar en empresas mexicanas transnacionales es más común; la no incorporación a dichas tendencias provocaría un atraso y aislamiento.
2. Las nuevas modalidades de competencia global no se basan en la tradicional oposición entre el mercado interno y el externo, sino más bien en una compleja relación entre éstos, ello ha obligado a que las empresas busquen estrategias en el corto y mediano plazo en todos los niveles de acción.

En México, la competencia en el mercado interno se hizo más evidente a partir de 1989, debido al incremento de las importaciones propiciadas por la apertura comercial iniciada en 1985. El tipo de cambio sobrevaluado y la creciente demanda de insumos del exterior, hizo que las empresas mexicanas basaran su crecimiento en el desarrollo de un mercado interno y por lo tanto no estaban abiertas a la competencia.

Para hacer frente a los cambios ante el umbral del siglo XXI, en primera instancia fue necesario un cambio de mentalidad para diversificar mercados,

---

<sup>74</sup> Martínez Escamilla, Víctor Hugo, "Estrategias empresariales ante el nuevo cambio estructural en México", *Comercio Exterior*, Vol. 47, México, 1997, pp. 662-669

inclusive por la expectativa de tratados comerciales, ante la aplicación de medidas neoliberales por parte del gobierno, las empresas mexicanas se vieron en la necesidad hacer frente al reto de diversificar los mercados a través de la exportación e ir más allá, a las grandes ligas mediante la presencia en el exterior por medio de asociaciones, adquisiciones de empresas o invirtiendo para establecer plantas o canales de distribución.

A partir de la década de los noventas, el Tratado de libre Comercio de América del Norte (TLCAN), hizo evidente el replanteamiento de la importancia de una economía sana que pudiera hacer frente a la competencia y participar en el mercado mundial. Cabe señalar que México es un país que ha adoptado el proceso de apertura en muy poco tiempo, de hecho, se dio de manera abrupta después de varias décadas de evolución de un modelo proteccionista, sin embargo, hubo de integrarse a los cambios mundiales.

Paralelamente a la tendencia globalizadora, aparece con fuerza en el escenario mundial contemporáneo, el fenómeno de la regionalización comercial y productiva mediante la conformación de bloques económicos. El mundo experimenta una nueva forma de vida entorno a las fronteras económicas más que en las fronteras políticas, la firma del TLCAN entre Canadá, Estados Unidos y México, es una respuesta a la regionalización, a la lógica trilateral de bloques económicos, la Unión Europea, la APEC los tigres asiáticos y el TLCAN.

En este apartado, se muestra las estrategias de las empresas mexicanas para la incursión de sus productos. Las estrategias empresariales están encaminadas a incrementar la competitividad e incluyen la puesta en marcha de acciones que van desde la reorganización de su forma de producir (reduciendo o fusionando líneas de producción o especializarse en un solo producto), la capacitación, adaptación de innovaciones tecnológicas a su alcance, hasta la reorganización de sus procesos de distribución y comercialización ya sea en forma directa o a través de algún tipo de alianza, es decir, la instrumentación de estrategias que aprovechen las ventajas comparativas y desarrollen ventajas competitivas. Para la planeación de una estrategia empresarial, se puede distinguir tres niveles generales para la formulación de la estrategia empresarial, que son *el nivel corporativo, el nivel de negocios y el nivel funcional*. (ver figura 3.3.1), en donde podemos identificar los mecanismos estratégicos que pueden mejorar la posición y rentabilidad de la empresa dentro de una competencia global<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> Kootz Harold/ Weinhch Heinz, *Administración, una perspectiva global*, Editorial Mc Graw Hill, 11ª Edición. México, 1998, p. 177

FIGURA 3.3.1  
NIVELES DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL



Fuente: Adaptado de Kootz Harold/ Weinhch Heinz, *Administración, una perspectiva global*, Editorial Mc Graw Hill, 11ª Edición. México, 1998

En el primer nivel está la **estrategia corporativa**; en este nivel, los ejecutivos trazan la estrategia general de la empresa, se toman decisiones respecto a las industrias, *dónde la empresa competirá*, y lo más importante ubicar *la posición de la empresa dentro del mercado*; *la competencia*, así seleccionar unos portafolios de negocios con el propósito de obtener sinergias entre las diversas unidades de negocios. Dentro de la estrategia corporativa se determina:

- Planes, proyectos y objetivos en cuestión de crecimiento, diversificación, nuevos mercados. El alcance geográfico de empresa (local, internacional, multinacional, global trasnacional).
- El ambiente competitivo, la posición de la empresa así como de una industria en el mercado y frente a sus competidores. Se estudia las ventajas que poseen el o los competidores y el número de medios por los que un competidor puede establecer su liderazgo en la industria.
- Las fuerzas y debilidades de la empresa así como las ventajas competitivas con las que cuenta.

En el segundo nivel de a jerarquía tenemos las **estrategias de negocios**, usualmente a cargo del administrador general de una unidad de negocios. El director general de la compañía revisa y aprueba o rechaza estas estrategias, el propósito de esta estrategia es obtener una ventaja competitiva en un área de la línea de productos en particular. Se precisa *cómo se enfrentará a la competencia*.

Sin embargo antes de formular una estrategia para enfrentar a la competencia, teniendo claro que la competencia, no solo son los que compiten en el mismo ramo, se debe pensar en proveedores, productos sustitutos y un cliente cada vez más exigente, ir un paso delante de lo que el cliente quiere. A continuación se tiene varias opciones importantes, de las cuales el empresario puede inclinarse hacia determinada estrategia de negocio:

- Optar por continuar en su mismo mercado o mercados. Si la empresa decide mantenerse en su actual mercado con sus mismos productos, servicios o tecnologías, significa seguir con una estrategia de penetración que le permita ganar una mejor posición dentro de su mercado.
- Si desea moverse hacia otros nuevos mercados, implica una labor de desarrollar dichos mercados.
- Si el mercado al que desea ampliar sus operaciones, es uno en el ya existen vínculos con el mercado actual, la orientación básica de la estrategia será el de extender su mercado.
- Si se pretende introducirse hacia un nuevo mercado, la adopción es expandirse.
- Si la empresa decide continuar con el mismo mercado, pero cambiar sus productos, servicios y tecnologías, la tarea será el desarrollo de éstos.
- Si desea la introducción de nuevos productos, servicios o tecnologías, la tarea principal es la innovación tecnológica.

Una de las inquietudes de los empresarios, es como diseñar una estrategia con resultados exitosos, sin embargo, a grosso modo podemos resaltar los puntos esenciales para la planeación estratégica<sup>76</sup>:

- El diseño de una estrategia es en proceso, el cual se debe desarrollar de manera formal y controlada.
- La empresa debe definir su posición en el mercado y lo puede hacer mediante la implementación de sus objetivos y políticas.
- Identificar las amenazas y capacidades internas a fin de identificar sus fortalezas y debilidades. La relación de estos dos aspectos conduce a la creación de la estrategia.
- El siguiente paso es la elección, la cual se buscará seleccionar aquella opción que logre el mejor aprovechamiento de las oportunidades del medio, teniendo en claro las fuerzas internas de la empresa y contrarrestando las debilidades.
- La estrategia que resulta de este proceso única, es decir, no hay una receta que se aplique de igual manera en todos los casos, de tal manera que una estrategia se adaptará a cada caso.

---

<sup>76</sup> Fresco, Juan Carlos/ Roldán Álvarez, Roberto, *E-efectividad gerencial*, Editorial Prentice Hall, Perú 2000, p. 451

- Finalmente, el estratega debe estar consiente de que este es un proceso, el cual el primer paso es el análisis, luego la reflexión y finalmente la acción.

Parte importante para las empresas es tratar de mover su negocio en dirección de lo que podemos llamar *Estrategia-País*, el país en su conjunto define un cierto rumbo de la economía, las empresas buscarán acoplarse a esta estrategia a fin de obtener mayores beneficios, de tal forma la *Estrategia-País* se orientará a al promoción y desarrollo de las ventajas comparativas (infraestructura, educación, estímulos fiscales, etc.) y la estrategia empresarial se orientará al desarrollo de las ventajas competitivas (productividad, innovación tecnológica, investigación, conocimiento, alianzas, cultura empresarial, etc.) las cuales deberá de buscar y acrecentar a fin de lograr una mejor posición frente a la competencia<sup>77</sup>.

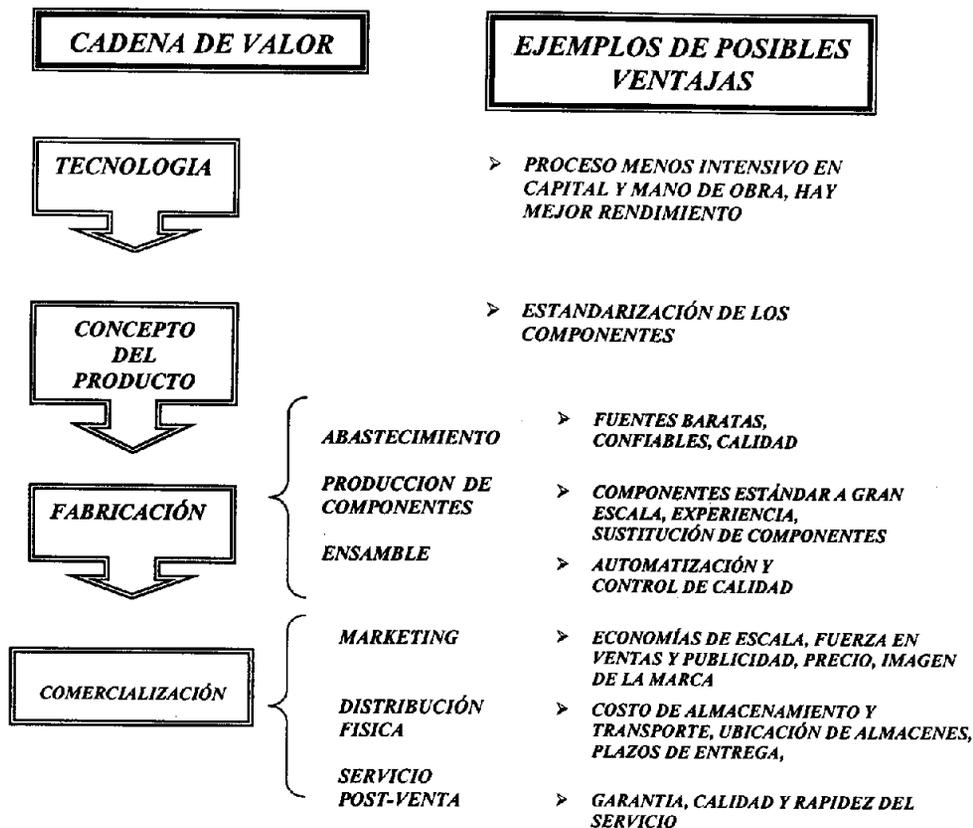
Dentro de los recientes cambios, cabe señalar la importancia del comercio electrónico en materia de negocios, se espera que para el año 2003, más de 150 millones de personas estén conectadas a Internet, y el comercio electrónico generará más de 1.3 trillones de dólares. Como sucedió con la revolución industrial, la transición hacia la *e-economy* crea nuevos desafíos y oportunidades para las empresas, que implica nuevas estrategias, nuevos procesos de negocios y nuevos medios organizativos. Las verdades estratégicas del *e-business*<sup>78</sup>, sostiene que los negocios se debe realizar de manera más económica y rápida con más calidad y en forma más personalizada. Si bien se ha escrito bastante sobre las estrategias del "como competir", hoy en día dichas estrategias están cambiando a partir de la integración de esta nueva herramienta.

---

<sup>77</sup> Loyola, Antonio/ Schettino, Macario, *Estrategia empresarial en una economía global*, Editorial Iberoamericana, México, 1994, p. 223.

<sup>78</sup> Es el término para caracterizar el entorno de negocios generado a partir de la introducción de este nuevo escenario tecnológico y de relaciones.

**CUADRO 3.3.2  
POSIBLES VENTAJAS COMPETITIVAS A  
LO LARGO DE LA CADENA DE VALOR**



Fuente: Reunión de Consejeros Comerciales 2003, Bancomext.

En el tercer nivel, se desarrollan las **estrategias funcionales**. Está relacionado con la integración de las actividades internas, aquí se generan estrategias por departamentos o unidades organizacionales como producción, finanzas, etc. El objetivo es apoyar las estrategias de negocios y corporativa. Si bien parte del trabajo de la empresa es identificar, incrementar, mantener o crear las ventajas competitivas, esto se puede lograr a través del análisis de la cadena de valor de la empresa.

Dentro de la cadena de valor de cada empresa, se puede identificar las ventajas competitivas que posee o que puede llegar a tener, a manera de que enfoque sus esfuerzos y recursos en el fortalecimiento de esas actividades y una eficiente coordinación con las demás funciones de la empresa. (ver cuadro 3.3.2)

Es difícil que una empresa tenga ventajas en todas las etapas de la cadena de valor, de tal manera la estrategia del negocio está basada en el aprovechamiento de las ventajas competitivas.

Ante el nuevo entorno mundial, las empresas mexicanas al momento del diseño de su estrategia empresarial por un lado, deben poner en énfasis al ambiente externo con el fin de comprender que es lo que pasa más allá de sus fronteras, los cambios que se están gestando e incorporarlos a sus actividades por otro lado, un buen análisis de las capacidades y debilidades internas y no sólo en relación a la competencia local, sino frente a la competencia internacional.

Sin embargo, es evidente que en México conviven diversos esquemas de administración, lo característico de la administración en México, es el excesivo centralismo en cuanto a la toma de decisiones, sin embargo, hoy las empresas deben volverse más abiertas, permitiendo la participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones, prestar mayor atención a la planeación, principalmente la de carácter estratégico, administrar a los recursos humanos con el objetivo de motivar altos niveles de desempeño y centrar más el control desde el punto de vista de la razón de las empresas: la satisfacción del cliente

Los intereses administrativos con medidas reglamentarias también están determinados por la forma de entrar a los mercados de exportación (ver cuadro 3.3.3). En el caso de las exportaciones indirectas, los intereses administrativos tienden a centrarse en el producto. Las especificaciones técnicas usualmente son indicadas por el importador quien asume también la carga de entenderse con los asuntos reglamentarios en el mercado de exportación.

**CUADRO 3.3.3**  
**ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MODOS DE ENTRAR AL MERCADO**

<b><i>MODOS DE ENTRADA</i></b>	<b><i>ASUNTOS MÁS IMPORTANTES</i></b>
<i>Exportaciones indirectas: Ventas a importadores locales o a compañías importadoras</i>	<i>Estándares del producto Responsabilidad por el producto Controles a la exportación (dependiendo de los términos comerciales que se usen)</i>
<i>Exportaciones directas: Venta a agentes internacionales, distribuidores o filiales en los mercados de exportación</i>	<i>Medidas de control y procedimientos aduaneros en los mercados de exportación Propiedad intelectual Normas de distribución Normas de empleo Contratos comerciales, etc.</i>
<i>Exportación Concertada: Red de ventas de otra compañía, consorcios de exportación, joint venture, franquicias, alianzas estratégicas.</i>	<i>Circulación de productos por canales de distribución similares. Afrontación y minimización de costos Ahorro de tiempo y recursos Desarrollo conjunto de tecnología</i>
<i>Producción en el exterior: Bajo acuerdos de licencia, franquicia, acuerdos de riesgo compartido o por filiales propias (inversión extranjera directa</i>	<i>Reglamentaciones sobre subcontratación, licencia y franquicia Reglamentaciones sobre inversión extranjera directa Reglamentaciones sobre transferencia de personal Reglamentaciones sobre empleo y normas ambientales</i>

Fuente: Organización Mundial de Comercio, 2003.

Los exportadores se preocupan cada vez más por los asuntos relacionados con la extensión de responsabilidades del producto, tales como garantías, retoma de embalaje o retoma de los productos después del uso. El alcance de las preocupaciones administrativas con los obstáculos reglamentarios aumenta substancialmente una vez que se asume la exportación o la producción directa en el exterior.

Los asuntos de interés varían entre las empresas y los países, y cubren las normas técnicas y sanitarias, los derechos de la propiedad intelectual, las restricciones sobre el mercadeo, las reglamentaciones sobre las inversiones

extranjeras directas, las reglamentaciones sobre el empleo, el reconocimiento de diplomas o experiencia profesional, etc. En medida de que las compañías de los países en desarrollo asumen la exportación directa, ciertamente se intensificarán sus preocupaciones en relación con las reglamentaciones de exportación.

Cada uno de estos modos de entrada difiere respecto al grado de control que la empresa puede ejercer sobre la operación externa, los recursos que debe comprometer, el riesgo que puede soportar y los beneficios potenciales. La exportación es el modo de entrada que menor riesgo y esfuerzo comporta, ya que permite evitar muchos de los costes fijos de hacer negocios internacionales, además de favorecer la obtención de economías de escala, localización y otras derivadas del efecto experiencia. Por el contrario, el control que ofrece sobre las operaciones internacionales es bajo, lo que supone un menor beneficio potencial en comparación con otros métodos de entrada.

Según varios autores, existen tres tipos básicos de exportación, que de menor a mayor riesgo, compromiso de recursos y control, son:

- la indirecta,
- la directa,
- la concertada.

**La exportación indirecta**, como lo muestra el cuadro 3.3.3, supone una mera venta local a un tercero, ya que todas las tareas de comercialización exterior las realizan otras organizaciones intermediarias que pueden contar hasta con sucursales, almacenes, medios de transporte, etc. Una tipología singular dentro de la variedad de intermediarios existente en el comercio internacional son las empresas comercializadoras, que ejercen más como agencias de compras que como representantes de ventas.

La exportación indirecta en general, responde a una venta no buscada de forma prioritaria y tiene como principal inconveniente que la empresa no está realizando ninguna actividad internacional, ya que ésta no difiere en nada del resto de sus ventas. Sin embargo, puede suponer un importante estímulo a la exportación.

Por su parte, los agentes o casas exportadoras actúan como si fueran los departamentos de exportación de la empresa fabricante. Venden los productos en el extranjero en representación de ella. Disponen de un grupo de especialistas en comercio exterior que trabaja a comisión para muchas pequeñas empresas exportadoras de productos que no compiten entre sí.

Actualmente, los agentes o casas exportadoras son quizás más un distribuidor del fabricante que un comisionista, ya que a menudo operan comprando y vendiendo y no sobre comisiones por pedido. Las principales ventajas de la

exportación indirecta son la prácticamente nula inversión que requiere, el menor riesgo que esto supone y la mayor flexibilidad que provee a la empresa. Sin embargo, esta modalidad tiene importantes inconvenientes, como son:

- la dependencia total de los intermediarios,
- el escaso aprendizaje del negocio exportador y de los mercados externos y
- el menor potencial de ventas a que la empresa puede aspirar, ya que estos intermediarios no mantienen un alto compromiso con la empresa.

**La exportación directa**, la diferencia básica entre la exportación indirecta y la directa es que, a través de esta última, los fabricantes mismos desarrollan su actividad exportadora en lugar de delegarla en otros. En la exportación directa todas las tareas relacionadas con la investigación de mercados, distribución física, documentación de la exportación, fijación de precios, etc., se llevan a cabo desde el departamento de exportación de la empresa.

Las tres formas principales para exportar directamente son:

**1. La venta directa**, esta forma de entrada es usual en exportadores de grandes equipos. Estos productos exigen un importante esfuerzo de atención al cliente, por lo que, especialmente para los mercados más alejados, es aconsejable que la empresa constituya unas sucursales o filiales comerciales (ver glosario), para dar unos servicios pre-venta y posventa adecuados, además de incorporar valor añadido al producto.

**2. La utilización de un agente o distribuidor**, es una práctica relativamente sencilla, útil y no muy costosa. Es la fórmula normalmente utilizada por empresas que se introducen por primera vez en un mercado, por compañías de pequeño tamaño y, también, es muy habitual cuando se trata de productos industriales. El distribuidor toma posesión de la mercancía y luego la revende a los clientes finales. Es decir, que prácticamente se convierte en un cliente de la empresa productora.

Por su parte, el agente, a diferencia del distribuidor, actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino pero sin tomar posesión de los productos, todo ello a cambio de una comisión.

**3. El establecimiento de una subsidiaria comercial**, esta modalidad constituye la siguiente etapa en el proceso de internacionalización de las empresas y, generalmente viene precedida por la venta realizada a través de un agente o distribuidor que ha desarrollado una labor positiva obteniendo una cuota de ventas creciente.

El establecimiento de subsidiarias comerciales es costoso, por lo que sólo se lleva a cabo cuando el mercado representa un volumen importante del producto

exportado. La subsidiaria se encarga de canalizar todos los pedidos de compra del mercado exterior donde se encuentra, y vende directamente a los compradores.

En términos generales, la ventaja de la exportación directa frente a la indirecta es un mayor volumen de ventas esperadas. No obstante, la obtención de un beneficio superior dependerá de si el incremento de las ventas compensa los costes del proceso, que lógicamente son más elevados. También tiene la ventaja de que a través de ella se aprende a exportar. Sin embargo, la exportación directa plantea el inconveniente de suponer un mayor coste del proceso exportador para la empresa.

**La exportación concertada**<sup>79</sup>, presenta a su vez diversas modalidades.

➤ **Piggy-back**, consiste en la utilización de la red de ventas de otra compañía, la canalizadora, a cambio del pago de una comisión. Es útil para productos que circulan por canales de distribución similares, sin ser competidores entre sí, sino más bien complementarios. La compensación económica de la empresa canalizadora proviene del descuento que el suministrador efectúa sobre la lista de precios, ya que para él las transacciones son nacionales.

El *piggy-back* parece especialmente adecuado para las empresas que no quieran realizar importantes inversiones en la creación de redes comerciales en el exterior. La principal ventaja de este modo de entrada en mercados exteriores es la posibilidad de beneficiarse de la imagen de notoriedad de la empresa canalizadora, su experiencia y sus conocimientos. Su principal inconveniente está relacionado con la pérdida absoluta de control sobre la comercialización de los productos en el extranjero.

➤ **Consorcio de exportación**, se trata de una entidad independiente, creada por dos o más empresas con el fin de afrontar los costes de la creación del consorcio. Las principales actividades que lleva a cabo este tipo de agrupación son la exportación en nombre del consorcio o de las empresas miembro, fijación de precios de exportación, distribución física, selección y nombramiento de agentes o distribuidores en los mercados extranjeros, y obtención de informes de solvencia y cobro de deudas.

Se distinguen dos formas básicas de consorcios (ver enlaces de interés) según el mercado en que se crea:

- Los consorcios en origen.
- Los consorcios en destino.

El compartir los costes de creación se suele considerar como la principal ventaja de los consorcios; no obstante, otros beneficios son presentar una gama

<sup>79</sup> Raab, Steven S. / Matusky, Gregory, *Cómo multiplicar su negocio*, Editorial Limusa, Noriega Editores, 1997, pp. 257-263

más amplia de productos, acercar el producto al consumidor y ser una escuela de exportación para PyMEs. Ahora bien, sus principales desventajas son: la dificultad para su creación y posterior funcionamiento por la posible competencia interna entre los socios; la pérdida de libertad de acción de los socios en comparación con la gestión individual de cada empresa, y posibles conflictos económico-financieros.

➤ **Joint-venture internacional**, son asociaciones formadas por dos o más empresas procedentes de diferentes países, para el desarrollo conjunto de una actividad. Habitualmente son firmas encuadradas dentro del mismo sector, pero con ventajas competitivas distintas. Una razón para que una empresa opte por una *joint-venture* es poder entrar en un mercado al que le sería imposible, o mucho más costoso, acceder ella sola como compañía extranjera. Otro motivo: que quiera obtener ventajas de la red de distribución que posee la otra empresa para entrar más rápidamente. También se suele buscar un aprendizaje. Por el contrario, existen también importantes desventajas que hay que tener en cuenta a la hora de elegir la *joint-venture* como forma de exportación: la creación de ésta requiere una gran inversión de capital y recursos de gestión a medio o largo plazo, y además existe siempre un riesgo de conflicto entre la empresa local y la empresa internacional en cuanto a las prioridades y estrategias.

➤ **Franquicia internacional**, consiste en la cesión de productos o líneas de productos, nombres, marcas comerciales y know-how sobre los procedimientos de gestión y comercialización aplicable a la distribución. Es un sistema muy eficaz para transplantar negocios a mercados exteriores. El franquiciado es propietario del negocio y, a cambio de la cesión, se compromete al pago de unas contraprestaciones económicas que suelen consistir en una cantidad inicial y, posteriormente, un porcentaje sobre el volumen de ventas, normalmente entre el 1 y 4%.

La ventaja de este modo de entrada es que une las experiencias de dos empresas. Para el exportador esto significa un ahorro de tiempo y recursos, ya que no empieza de cero en el mercado nuevo sino que se beneficia de los conocimientos que posee el franquiciado. El aspecto más sensible de una franquicia es la selección de un candidato apropiado en el mercado objetivo, ya que éste obtendrá también los derechos sobre la marca y así representará la empresa en el extranjero. Entre el franquiciador y el franquiciado se formula un contrato con una duración determinada.

➤ **Alianza estratégica**, a través de este tipo de cooperación, las empresas intentan ser más competitivas debido a las economías de escala resultantes. Uno de los principales motivos para la creación de alianzas estratégicas consiste en el desarrollo conjunto de alguna tecnología. Otro motivo es la superación de barreras comerciales proteccionistas que establecen la mayor parte de los países y bloques económicos, mediante la alianza con una empresa local. También puede ser un objetivo la reducción del riesgo que se da al compartir los negocios. Para que la

alianza estratégica sea duradera debe existir una compatibilidad organizativa entre los socios y un esfuerzo conjunto, de forma que sus aportaciones sean equilibradas.

Por tanto, se podría, afirmar que, junto con la elección del modo de entrada, la selección de los mercados exteriores en los que operar es la decisión más importante en la internacionalización para las empresa mexicanas. La selección de un país compromete a la empresa a operar en un terreno determinado, lo que establece los cimientos para su futura expansión internacional. Esto indica las intenciones de la empresa con respecto a los competidores principales y determina la base para futuras batallas competitivas.

La saturación de los mercados domésticos, el número creciente de competidores que se posicionan en mercados exteriores de una forma contundente y la erosión de la cuota de mercado en mercados domésticos seguros, hace que la selección de mercados exteriores se convierta en una decisión determinante en la internacionalización de las empresas.

La selección de mercados exteriores es una decisión sobre el posicionamiento competitivo de la empresa, tanto en sentido geográfico como psicológico. Sin tener en cuenta el modo de entrada que seleccione la empresa, factores como la localización de la producción, de las redes de distribución, de la fuerza de ventas o de las fuentes de financiación, serán determinantes para establecer cómo está posicionada la empresa con respecto a sus competidores y a las oportunidades que puedan aparecer.

Por un lado, seleccionar el mercado correcto es cada vez más importante para las empresas, debido también a la mayor importancia que están teniendo los bloques económicos y de comercio formado por diferentes países. En la mayoría de los casos, en dichos acuerdos económicos o de comercio suelen determinarse tratos preferenciales para aquellas empresas que estén localizadas en los países que pertenecen al acuerdo.

Por otro lado, una mala selección de mercados puede ser muy costosa, sobre todo para las PYMES. Más allá de los costes directos, derivados de intentar entrar en un mercado altamente competitivo o con un bajo potencial, seleccionar mal un mercado exterior puede llevar a la empresa a un fracaso rotundo en dicho mercado, lo que puede desmotivar a la empresa en su proceso de internacionalización.

Las percepciones de las reglamentaciones en los mercados de exportación están estrechamente relacionadas con un portafolio de productos de exportación. Por ejemplo, los exportadores de productos alimenticios afrontan altos aranceles, cuotas y estrictas medidas fitosanitarias en los mercados de los países desarrollados.

Los exportadores de productos químicos deben cumplir con las reglamentaciones de mercadeo nacional sobre aspectos relacionados con el tratamiento de desechos, el medio ambiente y seguridad.

Las empresas que mueven artículos a lo largo de las fronteras internacionales tales como las compañías transportadoras o de servicios de entrega rápida están preocupadas por los tiempos de espera en la aduana o por lo imprevisible de controles aduaneros.

La importancia de un portafolio de productos de exportación es básica, ya que las empresas mexicanas pueden implementar una estrategia de promoción y aprovechamiento de las oportunidades de exportación generadas por los acuerdos comerciales y tratados de libre comercio, parte de la identificación de productos que socios comerciales de México importan de terceros países, que no gozan de las preferencias arancelarias de las que México se beneficia y para los que existe oferta exportable en México.

A manera de ejemplo, México es el segundo proveedor de películas fotográficas a colores en Estados Unidos por encima del resto de la mayoría de los competidores; esto, debido a la calidad de los productos mexicanos, nuestra privilegiada ubicación geográfica y las ventajas arancelarias que gozan las películas fotográficas producidas en México en el mercado estadounidense.

Sin embargo, en el mercado europeo la situación es diferente, ya que las películas fotográficas a colores producidas en México se encuentran en el lugar número 11 por debajo de algunos países que pagan aranceles más altos, como es el caso de Estados Unidos, Japón, China y Hong Kong, y que no se encuentran en una posición geográfica más ventajosa que la mexicana con respecto a la Unión Europea.

Por lo tanto, esto representa una oportunidad de exportación para las empresas mexicanas, ya que han demostrado que pueden competir con éxito en el mercado de Estados Unidos, el más competitivo en el mundo.

**1. Inteligencia comercial.** El proceso de promoción de las exportaciones inicia con la disponibilidad de información detallada a nivel de producto e identifica las siguientes variables para cada país objetivo:

- La subpartida y la descripción del producto que se busca exportar.
- Las exportaciones mexicanas de ese producto, totales y al mercado objetivo.
- El valor de las importaciones del mercado objetivo que no pagan arancel preferencial.

- El valor de las importaciones del país objetivo provenientes de México y que ingresan con arancel preferencial.
- La ventaja arancelaria con la que cuenta México.

Si el producto mexicano es exportado con éxito a otros mercados significa que existe una infraestructura exportadora para ese bien en particular, es decir, ya existe una oferta exportable. Lo anterior implica que, en principio, existiría una oportunidad de diversificación para ese producto, sobre todo si contamos con preferencias arancelarias derivadas de un TLC. El sistema de información comercial se complementa con la identificación de oferta exportable en México por fracción arancelaria y estado por estado, lo que facilitará la expansión de la participación de todas las regiones del país en el comercio internacional.

**2. Participación gubernamental.** Con el propósito de difundir estas oportunidades, tanto a nivel interno, entre los productores, como a nivel externo, entre los compradores potenciales de nuestros socios comerciales, la Secretaría de Economía elabora un sistema de consulta vía Internet<sup>80</sup> que le permite al empresario y a las autoridades estatales tener acceso a las matrices de oportunidades de exportación y las de inversión y obtener reportes de oportunidades confeccionados a la medida, producto por producto.

Existen diversos productos dentro del universo industrial del país que son susceptibles de ser exportados a nuevos mercados, independientemente de las preferencias arancelarias que gocen en los mercados de nuestros socios comerciales. Estos productos gozan de ventajas competitivas, como puede ser su precio, calidad, renombrada aceptación en algunos mercados internacionales o la cercanía con los mercados de consumo potencial.

En el país existen centros de producción tradicionales y especializados, cuyos productos ya son reconocidos a nivel mundial por su calidad, precio, diseño y otras características específicas. Sin embargo, es importante ahora realizar esfuerzos de promoción detallada para colocar mayores volúmenes en los mercados de exportación.

La identificación de estos enclaves industriales y productivos, así como su correcta incorporación al proceso exportador, debe ir acompañado de un esfuerzo de promoción individualizado en cada sector productivo, que prepare a los productos de exportación con los requerimientos necesarios en materia normativa y administrativa para colocarlos en el extranjero.

---

<sup>80</sup> [www.pymes.gob.mx](http://www.pymes.gob.mx)

La política de negociaciones comerciales internacionales de México ha contribuido al crecimiento económico del país al expandir y diversificar los mercados externos para los productos mexicanos y al establecer un marco de certidumbre para la inversión en México. El comercio internacional y la inversión extranjera promueven la modernización de la planta productiva nacional, el incremento en la competitividad y calidad de nuestros productos y contribuyen a mejorar el nivel de vida de los mexicanos.

El reto que enfrenta México, es expandir los beneficios de la apertura comercial a todos los sectores de la sociedad. Para ello, es indispensable asegurar que el mayor número de empresarios mexicanos tengan acceso a las oportunidades de exportación que brinda la integración a la economía mundial. La participación en el comercio internacional y la inversión extranjera no es regionalmente uniforme al haber tanto estados exitosos como rezagados, particularmente estos últimos en las regiones centro y sur del país.

### **3.4 Experiencias de éxito de empresas mexicanas en el mercado asiático: el caso CEMEX**

Después de dar a conocer los resultados del año 2000, tanto los analistas de Wall Street como el mundo del cemento se muestra sorprendido por el tipo de ganancias que la tercera productora de cemento del mundo ha obtenido. Cemex ha demostrado que una compañía mexicana bien puede mantenerse muy a la par en un mercado mundial del cual participan competidores europeos y americanos. Estos últimos tienen acceso a facilidades que una compañía mexicana normalmente no tendría como lo son financiamiento barato, mercado doméstico consolidado. A pesar de ello, CEMEX es una de las pocas empresas mexicanas que verdaderamente ha triunfado en el exterior.

Los antecedentes de Cemex se originan en 1906 cuando el abuelo del actual Presidente de la compañía, fundó la primera planta de cemento en México, ubicada en el estado de Nuevo León<sup>81</sup>. Posteriormente en 1920 comienza a operar

---

<sup>81</sup> El pivote histórico de Cementos Mexicanos han sido sus instalaciones en Monterrey, ciudad que cuenta con los índices de consumo por habitante más elevados de México a causa del dinamismo de sus sectores industrial, de servicios y comercial, y por el fuerte empleo del cemento en la edificación de vivienda. Su población aumentó a un ritmo acelerado: pasó de 375 mil habitantes en 1950 a 3 millones (área metropolitana) en 1990. Su cultura cementera se extendió a los estados vecinos, Tamaulipas y Coahuila, gracias a la agresividad comercial de Cementos Mexicanos, que logró promover un consumo per cápita muy superior al resto del país. La capacidad de producción de las tres plantas del noreste en 1948 -Monterrey, Hidalgo y Del Norte- alcanzaba las 310 mil toneladas anuales. Esa cifra representaba una capacidad per cápita de 142 kilogramos por habitante en los tres estados, muy superior al promedio de México -54 kilogramos por habitante- aunque inferior al de los Estados Unidos (251 kilogramos en 1950). Dentro del vasto mercado regional, que también incluía los estados de San Luis Potosí, Durango y Zacatecas, Cementos Mexicanos mantuvo una situación privilegiada, conservó un buen margen para manejar precios y volúmenes de

como Cementos Monterrey, con la nada despreciable cantidad de 20 mil toneladas anuales. Los siguientes 50 años se sucedieron con una serie de adquisiciones y fusiones que implicaron un crecimiento sustentado en el mercado doméstico e inclusive el ofrecimiento público de acciones.

Es en el año de 1976, cuando a raíz del agravamiento de la crisis económica mexicana, CEMEX inicia exportaciones, hacia un mercado con mayor poder adquisitivo. Es en el año de 1982 cuando, también en uno de los periodos de mayor recesión el número de sus exportaciones se duplican. Estos periodos de crisis mostraron a CEMEX el enorme potencial existente en el exterior y dieron la experiencia de manejo de mercados inestables.

Su primera actividad en el exterior adicional a las exportaciones se realizó en 1992, cuando adquieren las principales cementeras Españolas: Valenciana y Sansón, fue una sorpresa para algunos analistas: ¿cómo se explicaba que una empresa mexicana estuviera entrando a posiciones dominantes en el feudo de las grandes de Europa? Tal percepción se basaba en la imagen que ofrecía en esos años la industria cementera mundial, gobernada por un pequeño grupo de grandes consorcios originados en Europa y que habían logrado tomar posesión del mercado de los Estados Unidos y Canadá.

Hasta 1975, la mayoría de las futuras empresas globales como *Heidelberger*, *CBR*, *Ciments Francais*, *Onoda*, *Nihon e Italcementi*, entre otras, seguían concentradas en sus mercados nacionales. Antes de 1970 había únicamente cuatro empresas con una estrategia internacional sólida: *Lafarge*, *Blue Circle*, *Holderbank* y *Lone Star*. Las dos primeras habían heredado su presencia exterior de los imperios coloniales de sus países de origen -Francia e Inglaterra- y además seguían estando ancladas en sus respectivos mercados nacionales; en cuanto a *Holderbank* y *Lone Star*, habían surgido con una estrategia de tipo mundial pero, desde 1964, *Lone Star* renunció a expandirse en América Latina. Por ello, sólo *Holderbank* mantenía entonces su actitud de conquista de nuevos territorios en aquellas economías que permitían inversiones extranjeras en su sector cementero.

En 1970 sonó la primera campanada de lo que sería la historia futura de la industria: *Lafarge* adquirió el control de *Canada Cement*, una empresa con 6 millones de toneladas de capacidad y que dominaba el 70% de su mercado interior. Pero no fue sino hasta que se manifestó la crisis del consumo cementero en los países más industrializados, a partir de 1974, cuando las mayores empresas europeas empezaron a asegurar su sobrevivencia en los Estados Unidos y en los mercados emergentes.

---

producción en épocas recesivas, y pudo adaptarse con cierta facilidad a las fluctuaciones del mercado. En 1961 fue modernizada la planta Monterrey.

Mientras el fenómeno de expansión internacional asociado a la crisis de consumo se manifestaba en Europa, el mercado nacional de Cementos Mexicanos, motivado por el auge del petróleo, estaba en pleno apogeo. Pocos años más tarde, sin embargo, le tocó enfrentar una situación similar: la crisis económica que afectó a México a partir de 1982 contrajo con rudeza el consumo interno y exigió buscar mercados en el extranjero. Y poco tiempo después que Cementos Mexicanos iniciara su experiencia exportadora se suscitó una serie de transformaciones en las economías local y del mundo que obligaron a la compañía a cambiar su lectura del futuro y de su papel dentro de la industria.

En primer término, el gobierno de México decidió abandonar hacia 1985 el modelo de sustitución de importaciones, e iniciar una política de apertura. En sí mismo, este cambio representaba para el empresariado mexicano la necesidad de contemplar una creciente competencia en su mercado interior y de tomar posición respecto a la escena mundial. Fue en estos años, por otro lado, cuando empezaron a consolidarse las mutaciones económicas, tecnológicas, institucionales y políticas que conducirían a la globalización, lo que era percibido como un vigoroso ejercicio de adaptación al nuevo escenario.

Por último, fue a mediados de la década de los ochentas cuando los grupos cementeros europeos comenzaron a mostrar una actitud particularmente agresiva hacia el continente americano, y adquirieron el control sobre un racimo de plantas en los Estados Unidos, Canadá y América del Sur. Esto representaba para Cementos Mexicanos una señal de alerta sobre lo que podía acontecer en su propio mercado si no tomaba medidas adecuadas para contrarrestar la ofensiva exterior. El futuro de la industria iba a estar dominado por un pequeño número de empresas globales. Si la compañía deseaba sobrevivir, tenía que encontrar la forma de jugar al mismo nivel que los grandes grupos internacionales.

Adaptarse a esta visión requería cambios en profundidad porque la trayectoria de la compañía se había concentrada en el mercado nacional. Implicaba además cierto tiempo para abrirse al exterior, conocer el modo de funcionamiento de los mercados y autoevaluar potencialidades y limitaciones. Vista en términos retrospectivos, la internacionalización de CEMEX siguió el mismo camino que la mayoría de las empresas globales exitosas.

En un primer momento consolidó su posición en el mercado interior para frenar la presión exterior, lo que le ayudó a adquirir un peso específico necesario para negociar en los mercados internacionales del capital. Paralelamente, las exportaciones le permitieron conocer mercados distintos al suyo. Una vez ponderadas sus ventajas competitivas, se lanzó a la compra de empresas en el extranjero a las que podía asimilar y, sobre todo, mejorar.

Después de convencerse de las enormes ventajas de una productora de cemento local, CEMEX compra una importante participación de *Rizal Cement* en

Filipinas. Después de experimentar favorablemente en el mercado asiático, CEMEX inició negociaciones con el gobierno de Indonesia para la adquisición de una nueva planta en este país. Sin embargo la inestabilidad política imperante ha dificultado alcanzar negociaciones satisfactorias.

En este apartado se aboca principalmente a la región Asiática, aunque también se trata en forma general la estrategia global. Esto es debido a que dicha estrategia impera en cada uno de los aspectos de negocios de CEMEX actualmente. La misión del grupo encabezada por Lorenzo Zambrano es bastante simple. En ella se engloba la ambición de ser la cementera más competente del mundo:

*"SATISFACER GLOBALMENTE LAS NECESIDADES DE CONSTRUCCION DE SUS CLIENTES Y CREAR VALOR PARA SUS ACCIONISTA, EMPLEADOS Y OTROS SECTORES RELEVANTES, CONSOLIDÁNDOSE COMO LA ORGANIZACION CEMENTERA MÁS COMPETENTE DEL MUNDO"*

El enfoque mundial que CEMEX buscaba, se ha ido concretando poco a poco. Como se muestra en la sección de antecedentes, la política expansionista de CEMEX solamente se ha limitado por la política de bajo nivel de endeudamiento que se ha comprometido ante sus inversionistas.

En un principio esta ola de expansión inquietó a inversionista y a banqueros, ya que se temía que CEMEX no tuviera la capacidad de adquirir activos en dólares y cobrar en pesos. Un caso particular fue durante la crisis de 1994, en la cual la mayoría de los pasivos se encontraba en dólares y solamente 25% de sus ingresos provenían del extranjero. CEMEX utilizó entonces una estrategia todavía más agresiva y convenció a banqueros que la mejor táctica era aprovecharse de precios deprimidos para adquirir plantas que pudiesen aumentar su capacidad productiva. Un buen ejemplo de esto lo constituyen las cementeras VENCEMOS de Venezuela y Diamante y Samper en Colombia.

Entre los principales logros que pueden resumirse de la operación a lo largo de 95 años se encuentran los siguientes<sup>82</sup>:

- Más de 17,000 empleos directos, de los cuales aproximadamente 10,000 son en el extranjero.
- Operaciones en 22 países y relaciones comerciales con más de 60
- Primer productor del cemento blanco del mundo
- Opera la flota marítima más grande para la transportación del cemento, de la cual 13 barcos son propios y 3 son arrendados
- De acuerdo con los datos de la ONU, es la mayor empresa multinacional procedente de un país en vías de desarrollo.

<sup>82</sup> www.cemex.com

- En México es el líder con el 60% del mercado
- En España también es líder con el 28% del mercado
- En el Caribe es el mayor comercializador y líder en República Dominicana.

### La estrategia global

Desde 1989 algunas empresas de Estados Unidos promovieron una demanda antidumping contra las importaciones de cemento mexicano<sup>83</sup>. El primer efecto que tuvo sobre CEMEX fue una caída notoria en las exportaciones como consecuencia de la aplicación de los aranceles compensatorios. Para 1991 el conjunto de las exportaciones mexicanas había disminuido a 1.5 millones de toneladas, frente a 4.6 millones en 1988.

CEMEX se comprendió que la estrategia de exportación hacia un sólo país conllevaba riesgos, lo cual condujo a dos conclusiones prácticas: la primera fue procurar una mayor diversificación de mercados estableciendo un negocio de *trading* internacional; la segunda fue consolidarse en Estados Unidos como unidad de negocio autónomo, sin depender de la importación de cemento mexicano. Es decir: debía abandonarse el concepto relativamente simple de exportador para comenzar a asumir el reto de empresa global.

La compra de Tolteca había consolidado al grupo dentro de México: con el 67% de la capacidad de producción total, ya no parecía conveniente o factible seguir creciendo en el país. En ese entorno, y dada su vitalidad financiera, las perspectivas del crecimiento para CEMEX no ofrecían más que dos alternativas: diversificación o internacionalización.

La industria cementera mundial marchaba hacia la concentración en manos de un número reducido de grupos. CEMEX podía ser uno de ellos: contaba con una sólida base en un país periférico/emergente, dominaba las tecnologías más avanzadas y sostenía una organización eficiente. Además, la experiencia en los Estados Unidos le había permitido evaluar su capacidad para establecerse en nuevos y más competidos mercados. Y como la creciente apertura de la economía

<sup>83</sup> La demanda antidumping contra el cemento mexicano iniciada en Estados Unidos en 1989 condujo a CEMEX a visualizar sus operaciones como un negocio autónomo, independiente de las importaciones desde México. En 1994 reinició el proceso al adquirir la empresa *C.L. Pharris*, que produce concreto y agregados en el sur de California, y la empresa *Southern Materials*, que fabrica concreto en el área de Austin, Texas. Finalmente, en septiembre de ese año se tomó el control de su primera fábrica de cemento en los Estados Unidos: Balcones, en *New Braunfels*, Texas, con capacidad de 900 mil toneladas anuales y que estuvo catalogada como una de las mejores del país durante la década de los 80. Esta última operación representaba una nueva mutación en la estrategia exportadora hacia los Estados Unidos, pues CEMEX se introducía como productor en este país. De hecho, el negocio norteamericano de CEMEX, manejado a través de *Sunbelt Corp.*, se presentó desde ese momento como una estructura amplia y diversificada que involucraba la producción de cemento, concreto, terminales marítimas, terminales de distribución, canteras de agregados, proveedores de materiales de construcción y empresas de transporte.

mexicana podía favorecer a empresas con alto grado de internacionalización, CEMEX resolvió transitar la globalización.

Entre los criterios que se había fijado CEMEX en su búsqueda de oportunidades en el plano internacional destacaban dos: a) ubicarse en mercados emergentes o con alto potencial de crecimiento; b) adquirir compañías que pudieran renovar sus esquemas administrativos o productivos de acuerdo con lo experimentado en Anahuac y Tolteca.

La oportunidad se presentó en España, donde se encontraban en venta dos grupos: la Compañía Valenciana de Cementos Portland, y La Auxiliar de la Construcción, S.A. (LACSA), también conocida como SANSON<sup>84</sup>. Al evaluarse sus instalaciones, capacidad técnica, márgenes de operación y posicionamiento en el mercado, ambas coaliciones de fábricas ofrecían un gran potencial. En conjunto sumaban una capacidad de producción próxima a los 11 millones y medio de toneladas, controlaban el 28% del mercado interno y mantenían su presencia en el 70% del territorio de España (además de una importante red de 150 empresas hormigoneras y de agregados). Su deficiencia básica residía en la carencia de una estructura organizacional moderna.

Su adquisición por CEMEX provocó notorio interés en los medios empresariales de ambos lados del Atlántico porque se trataba de la mayor compra realizada por un grupo latinoamericano en Europa y, a la vez, de una de las más cuantiosas inversiones realizada en España en una sola operación.

Con su expansión a España CEMEX se encaramó a la cúpula mundial: alcanzó una capacidad de 35 millones de toneladas, lo que la situaba ya en cuarto lugar entre las cementeras internacionales. Se convirtió además en el principal productor y exportador de cemento blanco del mundo. Desde el punto de vista estratégico, este escalón suponía entrar a competir con sus rivales globales dentro del mismo territorio europeo, hasta entonces considerado indiscutible<sup>85</sup>.

<sup>84</sup> Estas dos compañías y sus trece plantas habían estado ligadas financieramente a lo largo de su historia, pero nunca habían logrado consolidarse como grupo. Durante la década de los 80 se trató de estructurarlas como *holding*, mas el proyecto fracasó pues no logró satisfacer las expectativas de los accionistas. En 1990 el intento de fusión se clausuró con la articulación de dos grupos autónomos: por un lado Valenciana de Cementos, que contaba con dos plantas cercanas a Valencia, otras dos de Cementos del Atlántico en Andalucía, dos más de Cementos del Mar y una pequeña planta de cemento blanco que pertenecía a Materiales Griffi (en conjunto sumaban una capacidad de producción aproximada a los 6.7 millones de toneladas); por otro, el grupo Sanson-Banesto, con una planta en Sant Feliu, cerca de Barcelona, la de Portland Iberia cerca de Toledo, las tres fábricas que Portland Morata de Jalón tenía en Aragón y una molinera de Cementos Canarias (producción aproximada: 4.7 millones de toneladas). Las diversas fábricas operaban con clara autonomía, lo que redundaba en numerosas duplicaciones de personal e ineficiencia administrativa.

<sup>85</sup> La compra en España trajo ventajas adicionales: desde el punto de vista financiero permitía la obtención de créditos o la colocación de capital con el soporte de activos ubicados en un país miembro de la Comunidad Económica Europea. Esto significó la posibilidad de obtener créditos sensiblemente más baratos, pues la

Desde el punto de vista operativo la adquisición de estas compañías implicaba decisiones importantes. Reestructurar de manera rápida y eficiente tal conglomerado de empresas, que se habían manejado de manera casi independiente, era una de ellas. Lograr implementar en una economía europea esquemas técnicos y administrativos propios era un desafío cultural para una compañía mexicana que procuraba instalarse de manera dominante en el mercado comunitario.

El segundo gran paso en la estrategia global de CEMEX se manifestó en 1994 con la adquisición de la Corporación Venezolana de Cementos (Vencemos). Esta empresa se había constituido en la década de los 40 y formaba parte de un grupo empresarial que sobresalía en Venezuela.

VENCEMOS estaba constituido por tres plantas ubicadas en *Pertigalete*, Barquisimeto y Maracaibo y una terminal de molienda en Guyana. La primera era considerada una de las plantas para exportación más aptas en el campo internacional: disponía de una capacidad de producción cercana a 3 millones de toneladas y se ubica directamente sobre el mar Caribe. En conjunto, este grupo sumaba 4.7 millones de toneladas que, en 1995, significaba el 46% del total de Venezuela.

Para CEMEX la compra de VENCEMOS<sup>86</sup>, permitió establecerse en posición dominante en otro mercado interno con gran potencial. Aunque atravesaba una severa crisis económica y sociopolítica, de la cual no ha terminado de salir hoy, Venezuela posee una importante reserva de petróleo y un interesante dinamismo demográfico. CEMEX diversificó además su posicionamiento geográfico, consolidó su presencia en el Caribe y mejoró su perfil exportador.

Tan pronto tomó posesión de las instalaciones, la compañía regiomontana instauró una labor dirigida a la introducción de sistemas informáticos, la modernización de los equipos de protección ambiental y la integración de los esquemas operativos. Los resultados fueron evidentes.

Para 1995 se logró incrementar la productividad en casi 100% y alcanzar un récord de producción y ventas (más de 3.7 millones de toneladas). A pesar de la caída del mercado interno, el aumento en las ventas fue posible gracias al incremento en las exportaciones (de 1.1 a 1.5 millones de toneladas, el 71% del

---

estimación *riesgo país* de España era mucho más baja que la de cualquier economía latinoamericana. Así, por primera vez, CEMEX iba a poder competir con costos financieros similares a los grandes europeos.

<sup>86</sup> A pesar de que la empresa operaba con buenos resultados, el grupo propietario enfrentaba pérdidas en otras compañías provocadas por la crisis económica que detonó en Venezuela a mediados de los '80s. Ello motivó la venta de la participación accionaria mayoritaria a CEMEX, que invirtió 320 millones de dólares en la adquisición del 59.5% del capital (evaluada a un precio de 115 dólares por tonelada).

total de Venezuela), y a una más firme penetración del mercado interno. También en 1994 fue cuando CEMEX incursionó en América Central al adquirir Cementos Bayano, empresa estatal panameña que contaba con una capacidad de producción de 450 mil toneladas.

Para ello invirtió 60 millones de dólares en una operación realizada mediante subasta pública. Se trataba de una compañía establecida en 1975, que trabajaba de manera poco eficiente por falta de mantenimiento de la planta y ocupaba no más del 40% del mercado. Mas una vez incorporada a CEMEX se avanzó en la modernización de procesos, la instalación de equipos de control ambiental y en la tecnología operativa y comercial. En dos años se alcanzó el 55% de penetración en el mercado interior<sup>87</sup>.

En 1995 fue un año difícil para las empresas mexicanas debido a la severa caída del mercado interior propiciada por la crisis de diciembre de 1994. CEMEX vio reducidas sus ventas internas en un 26%. Pero la misma coyuntura demostró que la estrategia asumida era la adecuada, y que podía ser profundizada.

La empresa comprendió que para mantener niveles de venta debía intensificar su agresividad en el mercado mundial. Estimuló la labor de sus áreas comerciales e introdujo equipos de analistas y creativos para desarrollar nuevas aplicaciones de cemento y de concreto (adaptadas a las necesidades de los clientes): entre otras, calzadas de concreto estampado, protecciones viales de concreto moldeado o estampado, pisos de concreto antibacteriano y esquemas financieros para construir carreteras de concretos.

Hacia 1996 la expansión externa se reinició<sup>88</sup>. CEMEX adquirió *Cementos Samper* y *Cementos Diamante*, en Colombia, donde tomó una importante participación del mercado y agregó 3.5 millones de toneladas a su capacidad total de producción. La reorganización de las empresas incorporadas continuaba disminuyendo los costos de operación, e incrementaba la producción sin engrosar el personal: entre 1992 y 1998 se mantuvo una planta global de 19,500 empleados, mientras que la capacidad de producción subía de 35 a 56 millones de toneladas.

Fue a mediados de los 90's cuando se comenzó a explorar el incitante mercado asiático, uno de los más importantes del planeta. En realidad, una porción

---

<sup>87</sup> CEMEX inició su avance sobre el área del Caribe. A finales de 1994 tomó una participación minoritaria en Trinidad Cement Limited, de Trinidad Tobago: entró como socio de inversionistas locales y del gobierno de la isla. Más que la participación accionaria, esta operación representó la posibilidad de contar con una alianza estratégica en la región, con una empresa que controlaba dos centros de producción, en Trinidad y Tobago y en Barbados, con 600 mil y 50 mil toneladas de capacidad respectivamente. Por otra parte, a finales de 1995, CEMEX adquirió Cementos Nacionales en República Dominicana, una de las fábricas más modernas de la cuenca caribeña, con capacidad de producción de 600 mil toneladas de *clinker* y capacidad de molienda de 1.3 millones de toneladas. Manejaba entonces el 70% del mercado de la isla.

<sup>88</sup> En diciembre de 1995 integró Cementos Nacionales, en Republica Dominicana.

considerable del negocio del *trading* estaba destinado a surtir estos mercados emergentes<sup>89</sup>. La adquisición del 30% de las acciones de *Rizal Cement* (2.8 millones de toneladas anuales), en Filipinas, abrió esta nueva fase. En 1998 se tomó el 14% del capital de *PT Semen Gresik*, en Indonesia, se inició la construcción de una terminal portuaria en Egipto y operaciones de venta en China. Ya en 1999 se amplió la presencia en Filipinas e Indonesia, y se adquirieron porciones de capital en Costa Rica (Cementos Pacífico, 85%) y Chile (Cementos Bio Bio, 12%).

CEMEX cerró 1999 con una capacidad de producción superior a los 60 millones de toneladas, cuatro decenas de terminales marítimas y presencia comercial, vía *trading*, en unos sesenta países de cuatro continentes. Ya en el 2000 adquirió al gigante norteamericano *Southdown* y, de esta forma, concluyó el siglo con una capacidad de producción global de 77.2 millones de toneladas, cifra que reafirmó a la empresa como tercer productor mundial.

Su organigrama registraba entonces 51 plantas cementeras propias, participación accionaria en 17 plantas adicionales, 464 plantas de hormigón armado (concreteras), 164 centros de distribución y 55 terminales marítimas. Sus activos fueron valuados en más de 15 mil millones de dólares, sus ventas anuales superaban los 5,600 millones y sus utilidades netas por año lograron sobrepasar los mil millones dólares. Aunque su deuda aumentó significativamente por la compra de *Southdown*, alcanzó el 45% del valor de sus activos, la cobertura de intereses mejoró gracias al flujo que anualmente genera la empresa norteamericana.

Luego de asimilar la adquisición de *Southdown*, durante el 2001, CEMEX atenuó su ritmo de crecimiento. En ese año sólo incrementó su capacidad en 2.3 millones de toneladas gracias a una fusión en Tailandia (*Sarabari Cement*) y la ampliación de otra planta en California. Su potencial para generar flujo de efectivo, por su lado, llegó a una cifra histórica en el 2001: 1,145 millones de dólares, monto que le permitió reducir su deuda y prepararse para nuevas.

En resumen: desde la llegada de Lorenzo Zambrano a la presidencia del grupo, en 1985, CEMEX ha saltado de 10.5 a 79.5 millones de toneladas en su capacidad de producción, lo que equivale a una tasa anual de crecimiento aproximada al 14%. Y si se adopta como referencia la última década del siglo XX, cuando arrancó su estrategia global, su tasa de crecimiento promedio en términos de flujo anual de operación alcanzó el 20% por año.

---

<sup>89</sup> Para CEMEX, entrar a operar de manera directa en Asia significaba un inquietante desafío cultural. Hasta entonces su expansión se había manifestado en sociedades culturalmente más cercanas. Una incursión por el Lejano Oriente era algo tan novedoso como complejo. Para enfrentar este dilema y preparar sus cuadros, la empresa estableció convenios con instituciones educativas de Stanford y Londres.

Antes de estudiar la evolución del negocio del *trading* conviene revisar la situación del comercio internacional de cemento. Se trata de un producto con una relación peso/precio que limita su potencial como artículo de exportación. Aunque antes de la Segunda Guerra se llegó a exportar hasta el 12% de la producción mundial, en 1970 sólo se traficó el 3% de la producción del global del planeta.

Las exportaciones empezaron a repuntar en la misma década de los setentas para alcanzar a mediados de los noventas cerca de 7% de la producción mundial: alrededor de 90 millones de toneladas por año. En algunos casos el fenómeno se sustentó en el transporte por ferrocarril entre regiones con diferencial de precios importante, como era el caso entre México y la frontera sur de los Estados Unidos (a principios de los ochentas), o entre los países de Europa Central y Alemania durante la década siguiente. Mas el verdadero repunte exportador estuvo ligado al progreso de la transportación marítima especializada.

En efecto, hacia 1970 empezaron a multiplicarse los barcos especializados en la carga y transporte de cemento: dotados de sistemas neumáticos, redujeron drásticamente el tiempo de carga (en buques de 40 mil toneladas se pasó de treinta a sólo cuatro días). En forma paralela, la transportación marítima creció en volumen al desplazar cemento en una dirección y regresar con otro tipo de productos, como carbón, metales o granos. Se mejoraron y multiplicaron además las terminales de exportación e importación, instalándose silos en puertos y silos flotantes. La combinación de estos factores tornó rentable exportar cemento cuando el consumo interno sufría una contracción<sup>90</sup>.

Para el productor de cemento, el interés en el comercio exterior varía según las circunstancias. La exportación puede resultar buen negocio, por ejemplo, cuando su precio en el mercado interno es muy bajo respecto a los internacionales; pero también cuando el costo de producción es inferior al de los competidores externos.

Este último fue el caso de CEMEX, cuyos reducidos costos de operación le permitió exportar sin sacrificar utilidades. Pero el comercio de cemento también resulta un buen negocio para quien se encarga de realizar la operación de compra-venta. Esta ventana de oportunidades condujo a CEMEX a manejar hacia 1995 más del 10% de la circulación mundial, muy por encima de sus principales competidores.

La entrada de CEMEX al negocio del *trading* internacional estuvo ligada a su estrategia de globalización gracias a disponer producción en tres países con gran potencial exportador, México, España y Venezuela, en los que Cemex-México,

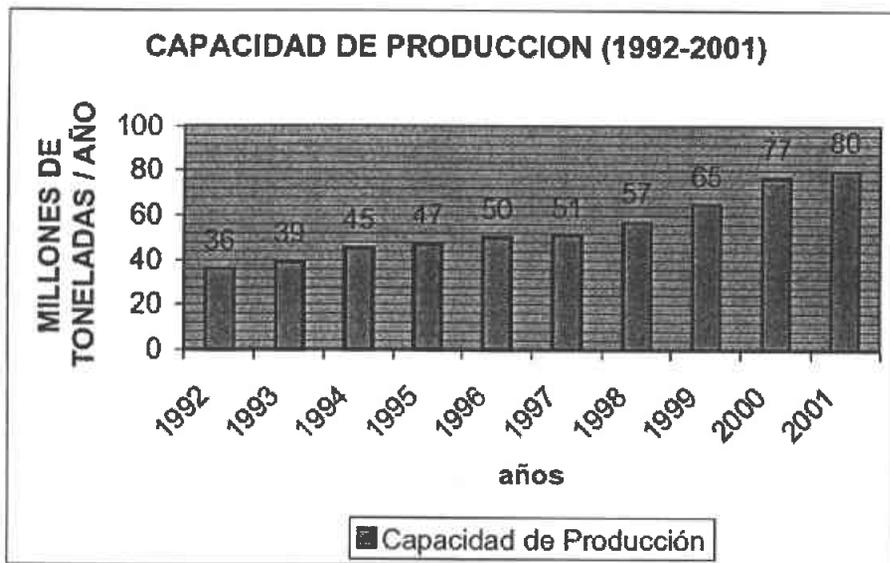
---

<sup>90</sup> Por otra parte aparecieron nuevos componentes de mercado. Uno de ellos, de gran importancia, fue el surgimiento de mercados de gran crecimiento y con necesidad de importar por periodos más o menos largos, los que se manifestaron en formas de oleadas: entre 1975 y 1985 fueron los países petroleros, entre 1982 y 1990 los Estados Unidos y, finalmente, a partir de 1986, los países del sudeste de Asia.

Valenciana y Vencemos cuentan con instalaciones adecuadas para operar por vía marítima<sup>91</sup>.

No puede extrañarse que a partir de 1993 la empresa inaugurara una estrategia especial dirigida a convertirse en *trader* internacional. De 1992 a 1995, (Ver cuadro 3.4.1) el volumen de exportaciones manejado por la compañía pasó de 2.16 a 8.85 millones de toneladas. Gracias al valor agregado de su estructura distribuidora y comercializadora, el potencial exportador de cada una de las compañías involucradas se multiplicó por 2.3 millones de toneladas.

CUADRO 3.4.1



Fuente: Cerutti, *Propietarios, empresarios y empresa*.

Es importante señalar que, de ese total, aproximadamente 21% se comercializaba desde fábricas que no estaban ligadas con CEMEX y que ofrecían su producto a la compañía para que lo hiciera llegar a los mercados internacionales. Y contrariamente a lo que sucedía en 1990, cuando CEMEX

<sup>91</sup> En México cuenta con las terminales marítimas de El Prieto, Guaymas y Manzanillo, con fácil acceso a una producción superior a las diez millones de toneladas. En España, además de sumar numerosas terminales, agrega en Alcanar una de las mejores bases exportadoras de Europa, con capacidad de 2 millones de toneladas y puerto propio (a ello se añaden otros dos millones de toneladas en Levante y las Islas Baleares). En Venezuela, la planta Pertigalete también posee puerto propio y una capacidad de producción de tres millones de toneladas. En síntesis, a mediados de 1995 CEMEX disponía un potencial exportador cercano a los 17 millones de toneladas.

exportaba casi exclusivamente a Estados Unidos, ya en 1995 las exportaciones se dirigían a 54 países en cuatro continentes: 40% a Estados Unidos, 20% a Asia, 19% al Caribe, 12% a América Central y del Sur; 6% a África y 3% a Europa.

En 1999, para manejar un tráfico de once millones de toneladas anuales, la firma trabajaba con una flota compuesta por trece barcos propios mas tres arrendados a largo plazo<sup>92</sup>, lo que le permitía manejar el 20% de sus exportaciones anuales, sobre todo en trayectos cortos y constantes. Y ya en el 2001 CEMEX sumó más de 50 terminales marítimas en todo el mundo. Este último año comercializó 13.2 millones de toneladas, de las cuales 7.78 fueron compras a terceros. Además del negocio propio del *trading*, la red de comercialización internacional de CEMEX le permite explorar nuevos mercados sin tener que efectuar inversiones de capital inmediatas<sup>93</sup>.

### **Estrategias del mercado internacional**

Las estrategias de crecimiento que CEMEX sigue, se aplican tanto en el entorno global como local. CEMEX ha ubicado cuatro principales estrategias:

- Concentración en el negocio tradicional: cemento, concreto premezclado y agregados. Esta especialización le ha valido una ganancia en experiencia muy valiosa que ahora utiliza como una fortaleza al momento de negociar el control operativo en sus adquisiciones.
- Su diversificación ha sido en mercados nuevos y emergentes, como el caso de Latinoamérica y Asia. En este caso particular, el mercado tiene como característica una pobre infraestructura carretera, puentera, etc. que hacen que la demanda de cemento sea muy grande. Así mismo el crecimiento es de un 10-15% anual, bastante más alto en comparación con países desarrollados.
- Minimización de costos y maximización de la eficiencia y rentabilidad de la empresa mediante la revisión y análisis de operaciones existentes. CEMEX utiliza un mecanismo muy sofisticado de rastreo de los barcos de su flota con el fin de evitar retrasos en la entrega. A pesar de que los costos de exportar cemento a Asia desde México son bajos, CEMEX adquirió la

---

<sup>92</sup> Barcos especializados en transporte de cemento, con sistema neumático de carga y descarga y una capacidad global de 167 mil toneladas.

<sup>93</sup> Dentro del negocio de *trading*, el Caribe ocupa un lugar singular para CEMEX. La estrategia arrancó en 1991 cuando la demanda *antidumping* norteamericana condujo a la empresa a buscar otros mercados. Pero se fortaleció notablemente en 1993 cuando CEMEX se asoció con el grupo escandinavo Scancem Industries, Ltd., adquiriendo el 50% de las terminales de distribución que operaba en Haití, República Dominicana, Bahamas, Bermuda e Islas Caimán. Un año después adquirió el 50% restante de Scancem, por lo que CEMEX se apropió de gran parte del mercado regional. La compañía encargada de las operaciones es CONCEM, la cual maneja del *trading* de cemento y la operación de las instalaciones de distribución y producción en las que participa.

participación de "Rizal Cement" de Filipinas, para eficiencia aún más los márgenes de operación, continuando con un precio competitivo.

- Dentro de la cadena de valor, puede verse que CEMEX logró una ventaja competitiva en la distribución (mediante la flota marítima tan importante)
- Introducción de nuevos productos en ciertos mercados, utilizando posteriormente la experiencia en estos. Por ejemplo, se cita el caso del cemento blanco que se introdujo primero en Centro y Sudamérica. Hoy en día son los mayores fabricantes de cemento blanco del mundo, promoviendo los usos y aplicaciones de este producto.

### **Análisis de fuerzas, oportunidades y amenazas.**

Los siguientes cuadros muestran un resumen de este análisis:

#### **Fuerzas**

- Una administración con experiencia
- Know-how en economías emergentes
- Bajos costos de operación.
- Tecnología de punta en sistemas de información y métodos de producción. Silo flotante de 6 mil tons. para el abastecimiento inmediato.
- Sólida estructura financiera y una fuerte e innovadora administración de sus finanzas.
- Liderazgo en el mercado en regiones con necesidades crecientes de infraestructura y vivienda.
- Saben entender que su negocio es de largo plazo
- Precio competitivo de producción mexicana en exportaciones a Asia

#### **Oportunidades**

- Crecimiento anual 10-15% del mercado asiático
- Países individuales como China -10 veces tamaño mercado doméstico
- Crecimiento del 10 % respecto a años anteriores en el sector de la construcción en México, se prevén tasas de crecimiento de consumo del concreto 25 % y cemento 8 % para los primeros años del siglo XXI.
- Crecimiento continuo de la economía española. Incremento en la demanda nacional de cemento del 8 %
- Se prevén incrementos en la demanda de cemento 13 % y concreto 17 % en Venezuela. Crecimiento del 15% en tasa de ventas en año anterior.

#### **Amenazas**

- Reducción de los precios del cemento y clinker en el sudeste de Asia.
- Dificultades en la recuperación económica de Colombia, disminución en las demandas de cemento 7 % y concreto 25 % en 1997.

- Posibles fusiones entre otros competidores.
- Políticas de inversión no definidas completamente.

CEMEX ha demostrado que una empresa Mexicana bien puede operar globalmente y ser líder en mercados distintos del doméstico. A pesar de que CEMEX elige perfectamente bien los mercados en los cuales incursionará por su conocimiento y experiencias anteriores, siempre es importante considerar que las barreras de entrada para la industria del cemento son relativamente bajas.

La comercialización internacional permite maximizar la producción a nivel mundial ya que el producto excedente puede ser colocado en otros mercados. Mediante alianzas o adquisiciones de activos instalados es posible alcanzar participación de mercado sin tener la necesidad de tener que realizar inversiones inmediatas o desembolsos de capital. Tal es el caso de *Rizal Cements*.

Hoy en día, CEMEX comercializa cemento en más de 60 países de todo el mundo, siendo los principales socios comerciales los Estados Unidos, Perú, Indonesia, Chile y Malasia.

A pesar de la crisis económica asiática, se redujeron las exportaciones desde México hacia esa región, de 2.5 millones de toneladas a 1 millón de toneladas aproximadamente. Sin embargo la capacidad excedente se volcó hacia explorar nuevos mercados como Nigeria y Ghana.

Las referencias previas brindarían fundamentos para señalar que CEMEX es probablemente la primera empresa realmente global en México. De ser correcta esta apreciación, tendería a distinguirla de otras firmas a las que se puede calificar como internacionalizadas o con implantación en el extranjero.

La evolución más reciente del grupo permite, por lo tanto, indicar la siguiente periodización en su devenir hacia el perfil que muestra en el 2003:

- a) una etapa de afirmación de su dominio del mercado interno (1982-1987), que le concedió, entre otras herramientas, la fuerza financiera para aspirar a aventuras externas
- b) una fase de reconocimiento de los mercados externos a través de la exportación (1982-1989)
- c) establecimiento de una estructura transnacional mediante la adquisición de plantas o empresas en el extranjero (1989-1994) pero dentro del ámbito cultural conocido: Estados Unidos, España, Sudamérica y Asia.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Esta estructura le sirvió además para el fortalecimiento de su plataforma financiera, dado que sus filiales europeas brindaron un sustento mucho más sólido que su base mexicana para eventuales operaciones en el mercado internacional de capitales.

- d) formulación de un sistema de avanzada para el conocimiento de nuevos mercados fuera de su ámbito cultural más cercano, fundamentalmente a través del *trading* (1992-2000)
- e) ampliación de la red de adquisiciones en países externos a dicho ámbito cultural: es decir, en Asia y Africa (1997-2003)
- f) incorporación de personal ejecutivo pluricultural incluso para los más altos niveles de la organización, en ocasiones rescatado de las empresas recién adquiridas, o contratado ex profeso (1996-2003)<sup>95</sup>
- g) propuesta y puesta en aplicación de un modelo de negocio único y competitivo que se enfrenta en el ámbito estratégico a los otros líderes mundiales, *Holderbank* y *Lafarge*.

El surgimiento y desenvolvimiento de CEMEX como empresa global, estuvo conectado al despegue de nuevas potencias cementeras. Como debió escalar posiciones en el difícil contexto de una economía atrasada, la mexicana, su propia experiencia llevó a centrar su expansión en sociedades semejantes pero con un elevado potencial de crecimiento.

Su estrategia internacional se sustentó en un profundo conocimiento del funcionamiento de la industria del cemento en los llamados mercados emergentes. En efecto: de todos los actuales grandes del sector, CEMEX es el único que ha nacido y desarrollado en una sociedad periférica. Esto le permite reconocer con agilidad las oportunidades que se manifiestan en estos países y, también, sus limitaciones: los mercados emergentes están sometidos con frecuencia a ondas de alta inestabilidad, por lo que requieren un constante ejercicio de anticipación en cuanto al consumo y su crecimiento.

A todo ello CEMEX sumó, ya desde los setentas, una incisiva propensión a reorganizar su estructura de administración y gestión, una nítida vocación por situarse en la vanguardia tecnológica y el decisivo soporte de haber operado durante décadas en el mercado interior.

De la consolidación nacional pasó a las exportaciones, y de la producción interior a la inversión en diferentes países americanos, europeos y asiáticos. Un último dato a recordar es la prolongada historia de la empresa: nacida en 1906, compartió desde entonces un brote regional de industrialización en el norte de México que logró ampliarse en forma marcada a partir de 1940. CEMEX y sus cuadros dirigentes nutrieron desde principios de siglo un conjunto empresarial, que desde Monterrey, parece estar adaptándose con éxito a los duros tiempos de la globalización.

---

<sup>95</sup> Este aspecto resulta fundamental pues marca una ruptura, por lo menos parcial, con su cordón umbilical en Monterrey, más allá de que en esta ciudad mantenga su base corporativa y una porción significativa de su reclutamiento ejecutivo.

## ***CONCLUSIONES***

## CONCLUSIONES

La integración regional en Asia es el resultado de un largo proceso iniciado hacia fines de la segunda guerra mundial. La primera aproximación a esa integración se produjo cuando Estados Unidos acordó su ayuda a los países del Asia oriental con la condición de que estrecharan sus vínculos comerciales con el Japón. Esta ayuda condicionada tenía la finalidad de asegurarle excedentes al Japón para permitirle pagar los préstamos que habían contraído en Estados Unidos. El lanzamiento de la integración lo dieron luego las firmas japonesas al buscar mano de obra barata para paliar el aumento salarial en su país. Estas firmas fragmentaron los procesos productivos y localizaron diferentes segmentos de la producción de un mismo bien en función de las ventajas respectivas de los países que las acogían. De esto resultó una integración económica de facto.

Los países de la ASEAN (Asociación de países del Sudeste asiático), principalmente los productores de bienes intensivos en mano de obra, se caracterizan, desde el inicio de su despegue económico, por una fuerte integración regional producida por la segmentación del proceso de producción llevada a cabo por las empresas japonesas. Las deslocalizaciones sucesivas provocaron en estos países una integración económica de facto, que se superpuso a varios agrupamientos de orden político cuyo propósito era contener el comunismo. China, taller del mundo, desde su ingreso a la OMC se ha vuelto el pivote del intercambio con los países desarrollados. Ante esta importante competencia los países de la ASEAN deben demostrar su capacidad para mantener su lugar en la cadena de valor representada por la producción del conjunto de los países asiáticos.

Los desafíos para la ASEAN son de gran importancia pero, teniendo en cuenta la heterogeneidad de este grupo y su debilidad en relación con sus vecinos, hay que distinguir tres subgrupos: en primer lugar Singapur, cuyo nivel de desarrollo es equivalente al de los nuevos países industrializados; luego los países con ingreso y desarrollo intermedio, como Indonesia, Malasia, Filipinas y Tailandia; y, finalmente, los países más pobres: Camboya, Laos y Vietnam.

Por la superioridad tecnológica de su industria y la mayor estabilidad de su sistema bancario, Singapur actúa como pivote. Su puerto y su ubicación geográfica le permiten asegurar, en gran parte, la vinculación de Malasia, Indonesia y Tailandia con el resto del mundo. Es, además, la posta de Estados Unidos y el Japón para todo lo referido a la producción electrónica, ya que fabrica las partes más sofisticadas de las computadoras. Por todas estas razones, el comercio intrarregional es principalmente un comercio de cada uno de los países de la región con Singapur.

Habiendo comprendido que el hecho de ser totalmente dependiente de la electrónica era una fuente de debilidades, las autoridades de Singapur decidieron deslocalizar paneles enteros del sector, procediendo a la instalación de zonas industriales, estrictamente delimitadas geográficamente y gozando de ventajas fiscales, en el sur de China. Paralelamente Singapur, que hoy está en pleno cambio, trata de penetrar en el sector de las industrias biomédicas y en los servicios de salud. Y, como rival de Hong-Kong, sigue desarrollando servicios financieros

Por lo que atañe a Japón, ha estado interesado en el desarrollo de Asia por lo que percibe como interés propio: un mercado más rico generará unas mayores compras, aunque también mayor competición en un principio. La propaganda de tiempos de la Guerra del Pacífico nos puede hacer entender esta mentalidad; cuando se hablaba de la antes mencionada esfera de Co-prosperidad de la Gran Asia Oriental se pensaba en un grupo de países que se beneficiarían mutuamente del progreso de los demás, en los que el desarrollo sería autosostenido por esa prosperidad conjunta. Nunca se puso en marcha esta idea, en parte por la situación bélica y en parte porque la presunta dirección de Japón implicaba un masivo drenaje de recursos a un país extremadamente pobre y cada vez más obsesionado por las aventuras militares.

No obstante, al igual que en el plano político, expresaba una mentalidad de la cultura japonesa que se ha podido ver en iniciativas posteriores como la de *Partners for Progress* (socios para progresar) en el que se busca que los países más desarrollados en cada estadio cooperen como *partners* (socios) con los que aún no han llegado a ese nivel. Japón, en definitiva, desea el progreso de los países asiáticos porque sabe que también resultará beneficiado en un plazo medio-largo.

La política de Japón en Asia también ha ido encaminada a la creación de organismos multilaterales que faciliten el desarrollo de sus objetivos, pero los resultados están muy lejanos aún. Al contrario que Europa, Africa, el Mundo Árabe o América, Asia ni tiene una organización propia para resolver los problemas internos ni ninguna de las que se crearon durante la Guerra Fría podría evolucionar en este sentido. Las razones son en buena medida geográficas: no hay una delimitación clara de los bordes del continente, Rusia es tan asiática como europea, China pesa excesivamente, el subcontinente indio es una subregión de carácter continental y los países árabes e islámicos del Asia menor o el Asia Central, aunque son asiáticos, tienen escasas concomitancias culturales con el resto.

Una organización regional liderada por Japón, por otra parte, no podría comenzar con un núcleo pequeño que se expandiera progresivamente como el caso de la Unión Europea; sus vecinos Rusia, Corea, cualquiera de ellas, y China, nunca estarían dispuestos a formar una alianza bilateral con Tokio y el marco para

cualquier organización multilateral en la que Japón ejerza el liderazgo ha de abarcar el Sudeste de Asia.

Por su parte, México en los últimos años, se ha transformado en un centro estratégico de producción a nivel mundial, gracias a un profundo proceso de modernización y, en particular, a una activa política de apertura comercial. En el tiempo que ha transcurrido desde nuestra adhesión al GATT, el país ha pasado de ser una economía que producía casi exclusivamente para atender el mercado interno a ser una economía abierta, capaz de competir en los mercados internacionales.

México debe asumir el nuevo reto de la competitividad para emprender esfuerzos sin precedentes de liberalización y apertura de mercados. La modernización y desarrollo del país requiere de la incorporación y participación activa de todos los sectores, regiones y empresarios a la actividad exportadora, para que los beneficios de la globalización se extiendan a un mayor número de mexicanos. Una de las máximas prioridades del gobierno de México es crear las condiciones para que las empresas mexicanas puedan desarrollarse y, con ello, generar los empleos que demanda la población. Para ello, se deben tomar acciones dirigidas a lograr un entorno macroeconómico estable, a hacer más eficiente el sistema regulatorio, a mejorar la infraestructura y a crear un marco institucional que dé certidumbre a los empresarios de nuestro país y de todo el mundo.

Al crear condiciones propicias para la actividad económica y demostrar que los bienes y servicios producidos en México son capaces de competir con éxito y ganar espacios crecientes en los mercados mundiales, nuestro país se convierte en un lugar muy atractivo para invertir, producir y exportar. La meta de esta administración es consolidar una nueva economía y establecer un cambio en la manera en que se concibe el papel del gobierno en el apoyo a las empresas, con el fin de llevar al sector productivo a niveles internacionales de competitividad.

En México, la apertura comercial ha beneficiado a diversos sectores de la sociedad, pero la derrama de estos beneficios hacia el grueso de la población aún no se consigue. Los objetivos de lograr un desarrollo regional equilibrado están aún por cristalizarse, ya que existen regiones altamente industrializadas, como sucede en el norte o en algunas zonas del centro del territorio nacional, que han desarrollado una planta productiva capaz de competir exitosamente en el ámbito internacional, mientras que otros estados del país enfrentan mayores dificultades para participar de los beneficios del libre comercio. Para fomentar un desarrollo regional equilibrado, México necesita aprovechar de manera conjunta y eficiente las ventajas comparativas con las que fue dotado y las ventajas competitivas que ha desarrollado en los últimos años. México cuenta con tres importantes fortalezas en las que se deben enfocar las estrategias de desarrollo en materia de comercio exterior: estructura demográfica, geografía y la red de acuerdos comerciales.

La membresía de nuestro país en APEC ha representado una importante oportunidad para lograr un mayor acercamiento con la región Asia-Pacífico y obtener beneficios de las actividades de APEC en materia de liberalización y facilitación del comercio y la inversión, así como de cooperación económica y técnica. El liderazgo de México en este foro facilita el desarrollo de alianzas estratégicas en la región, nos permite participar en la definición de la política comercial de la zona, y aprovechar los proyectos de asistencia técnica y creación de capacidades humanas y técnicas.

Para México, APEC es una inversión a largo plazo que nos permitirá una integración exitosa con las economías de la Cuenca del Pacífico, particularmente para estrechar relaciones con el Este Asiático. APEC nos impulsa a mejorar el nivel de desarrollo y competitividad, es una puerta de entrada al mercado asiático. La agenda de APEC abarca prácticamente todos los rubros en materia económica, es un instrumento que permite a México nivelar el terreno de juego frente a nuestros principales competidores asiáticos, en áreas como de aduanas, normas, desregulación y competencia, entre otras.

Las economías miembro de APEC han buscado activamente los beneficios de la integración económica, comprobando a través de los años que el rápido crecimiento del comercio y de la inversión extranjera directa, facilitada por la liberalización, han traído consigo una expansión significativa en la producción y el empleo. En la última década del siglo XX, el comercio entre las economías de APEC se duplicó, la inversión extranjera directa se triplicó y el Producto Interno Bruto se incrementó en una tercera parte. Se ha demostrado también, que la liberalización y la facilitación del comercio y la inversión permiten a las economías diversificar socios comerciales, y promover el desarrollo y estabilidad económicos.

De igual manera, México ha sido partícipe de los diversos proyectos de cooperación económica y técnica emprendidos por APEC en favor del desarrollo y bienestar de la población en la región. Tal es el caso de las iniciativas relacionadas con el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) para generar más y mejores empleos; integración de género; y desarrollo de recursos humanos especialmente en formación de capacidades humanas para hacer frente a los retos de la Nueva Economía, entre otros.

En el área de las PyMEs, México se ha beneficiado del intercambio de información y experiencias sobre las políticas que los miembros de APEC adoptan para promover su desarrollo. México también se está beneficiando de los proyectos de cooperación y apoyo a las PyMEs que se llevan a cabo entre las economías de APEC. Dichos proyectos consisten en asistencia técnica a las economías en áreas tales como: programas para desarrollar la calidad en las PyMEs, diseño de un plan de promoción de productos de PyMEs, métodos para

explorar e identificar oportunidades de inversión y establecimiento de centros para la creación de nuevas empresas.

APEC ha promovido la adopción y la instrumentación de iniciativas, políticas y medidas apropiadas para fomentar el crecimiento sostenible y aprovechar las ventajas de la Nueva Economía. México ha procurado la construcción de capacidades para cosechar los beneficios de la globalización, poniendo especial énfasis en la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Como se ha dicho a lo largo de la investigación de este trabajo y que es el tema central de esta tesis; el comercio en la región Asia-Pacífico concentra una parte muy importante del comercio global, gran parte del rendimiento de la zona es producido por los tigres asiáticos; un porcentaje importante del PIB lo genera el comercio exterior. Han sido varios los factores que han hecho despegar la economía de la zona, uno de esos factores, es que se han implementado políticas que favorecen las exportaciones.

Son básicamente ocho sectores, donde México puede comerciar con Asia. De ellos, los que destacan en gran medida son los alimentos y bebidas (procesados, frescos, productos pesqueros); el de construcción, artículos de regalo y decoración y muebles de madera. A estos sectores se le debe de dar prioridad, porque en el mercado Asiático tiene mucha demanda, y porque el país cuenta con oferta exportable importante de productos que pertenecen a dichos sectores.

El comercio se concentra en apenas unos cuatro o cinco sectores como en el caso de Japón y Singapur. Lo que se tendría que hacer es el aplicar diferentes estrategias comerciales para cada país, según sean las condiciones, tomando en cuenta las esferas de la economía la social y la cultura; para así proyectar e impulsar los productos de los sectores más limitados o con mayores barreras. A grandes rasgos lo que deberían de hacer tanto las instituciones públicas, como las privadas dedicadas al sector exportador, es apoyar a aquellas empresas exportadoras que están enfocadas en los sectores más rezagados; dando asesorías, proporcionando información útil del tema, promoción e internacionalización y dotar de créditos accesibles.

Con lo que respecta a CEMEX como caso de estudio, CEMEX ha demostrado que una empresa mexicana, bien puede operar globalmente y ser líder en mercados distintos del doméstico. A pesar de que CEMEX elige perfectamente bien los mercados en los cuales incursionará por su conocimiento y experiencias anteriores, siempre es importante considerar que las barreras de entrada para la industria del cemento son relativamente bajas.

Como fue comentado en el último tema del capítulo 3; la comercialización internacional permite maximizar la producción a nivel mundial ya que el producto excedente puede ser colocado en otros mercados. Mediante alianzas o

adquisiciones de activos instalados es posible alcanzar participación de mercado sin tener la necesidad de tener que realizar inversiones inmediatas o desembolsos de capital. Tal es el caso de Rizal Cements, en Filipinas.

Hoy en día, CEMEX comercializa cemento en más de 60 países de todo el mundo, siendo los principales socios comerciales los Estados Unidos, Perú, Indonesia, Chile y Malasia.

CEMEX, ejemplifica claramente el papel fundamental que desempeñan las operaciones de Trading para el logro de objetivos estratégicos, además que promueven desarrollo internacional de la empresa, se avanza firmemente pero con pasos prudentemente calculados, al mismo tiempo que satisface la demanda mundial dondequiera que se encuentre.

Así, concluyendo con esta tesis se llega a la evaluación de que la región Asia Pacífico, representa tanto un reto como una oportunidad para México. Es un reto por la alta competitividad de las economías asiáticas y es una oportunidad debido al potencial que representan los mercados de los países de Oriente. Se debe buscar fortalecer la relación económica con la comunidad empresarial de los países miembros de APEC, a través de la identificación de oportunidades de comercio e inversión, buscando crear alianzas estratégicas entre empresas para desarrollar cadenas productivas y generar sinergias. En este sentido es importante señalar que la red de Tratados de Libre Comercio que ha celebrado el gobierno mexicano, pone al país en una posición privilegiada para tener acceso a los principales mercados del mundo de manera preferencial y de esta manera atraer mayores flujos de inversión.

***FUENTES BIBLIOGRÁFICAS,  
HEMEROGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS***

**FUENTES BIBLIOGRÁFICAS**

Aquino, Rodríguez, Carlos, *Introducción a la economía asiática: El desarrollo económico del Asia Oriental y lecciones para el Perú*, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Carlos, 1999, pp. 8-214

BANCOMEXT, *Asia: una alternativa de oportunidades para México*, Dirección ejecutiva de promoción internacional, Enero 2001, pp. 30-37

BANCOMEXT, *Negocios Internacionales en la cuenca del Pacífico*, Dirección Ejecutiva de Promoción Internacional, México, 1996, p. 7

BANCOMEXT, *Oportunidades de negocios en el mercado del Sudeste Asiático y Oceanía*, Dirección ejecutiva de promoción internacional, México, Octubre 2001, pp. 6-8

BANCOMEXT. *Perfil de mercado para pisos y recubrimiento en Singapur*. Documentos técnicos y textos. México. Agosto 2000. pp. 8-10

Banco Mundial, *Informe sobre el Desarrollo Mundial 1999/2000*, 1999, p. 51

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, *El mercadeo internacional y el sistema de comercio*, Ginebra 2001, pp. 149-150

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), *Integración y Comercio*, Santiago de Chile, Publicación de las Naciones Unidas, 2001, pp. 275-280

Daniels, D. John/ Radebaugh, H. Lee, *Negocios Internacionales*, Editorial Pearson Educación, 8ava, Edición, México 2000.

Raciman J. David, Mescon H. Michael, Courtland L. Bovée, John V. Thill, *Introducción a los Negocios Enfoque Mexicano*, Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 1996.

F. Fajnzylber, *La industrialización trunca de América Latina*, Editorial Nueva Imagen, México, 1983, p.158

FMI, *Staff Country Report n° 00/83. Singapore: Selected Issues*, julio 2000, p. 26

Fresco, Juan Carlos/ Roldán Álvarez, Roberto, *E-efectividad gerencial*, Editorial Prentice Hall, Perú 2000, p. 451

Kootz Harold/ Weihch Heinz, *Administración, una perspectiva global*, Editorial Mc Graw Hill, 11ª Edición. México, 1998, p.177

Loyola, Antonio/ Schettino, Macario, *Estrategia empresarial en una economía global*, Editorial Iberoamericana, México, 1994, p. 223

Mireya Solís, *México y Japón: Las oportunidades del libre comercio*. Estudio elaborado para la Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales, SECOFI, Abril 2000, p. 60

Raab, Steven S., y Matusky, Gregory, *Cómo multiplicar su negocio*, Editorial Limusa, Noriega Editores, 1997, pp. 257-263

SECOFI, *Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988*, México, pp. 81-82

Secretaría de Economía, Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales, *Documentos internos de postura en materia de negociaciones bilaterales y multilaterales*, México D.F., 2001.

UNCTAD, *Informe sobre el desarrollo y comercio*, Nueva York y Ginebra 2001, p. 84

Torres, Gaytán, Ricardo, *Teoría del Comercio Internacional*, Siglo XXI editores, México DF 2000, 22ª Edición.

Villareal, René, *La Contrarrevolución Monetarista*, Ediciones Océano, Edición, México 1984.

### **FUENTES HEMEROGRÁFICAS**

Campo, Michelle, "Guía Básica para entender el APEC", *Este País*, Octubre México DF 2002, No.139, pp. 60-72

Congreso del Comercio Exterior Mexicano, "Hacia APEC 2002, una visión empresarial", *Aduanas*, México, D.F., año 1, No.4, 2002, p. 39

Dabat, Alejandro, "Reevaluación de la crisis asiática: espacio, ciclo y patrón de desarrollo social", *Comercio Exterior*, Vol.51, No.11, México DF, Noviembre de 2001. Pp. 951-952

De Olloqui, José Juan, "Aspectos financieros de la relación de México con la Cuenca del Pacífico", *Comercio exterior*, No. 4, México DF, abril de 1990, pp. 322-325

Hernández, Abigail, "Países asiáticos ¿Los nuevos socios de México?", *Negocios Internacionales*, Bancomext, Año 13, No. 148, México, Julio 15 2004, pp. 18-20

Jiménez, López, José Jaime, "Prosperidad económica y social en Singapur", *México y la cuenca del pacífico*, Vol. 5, No. 17 / septiembre – diciembre de 2002, pp. 511-517

López, Villafaña, Víctor, "La integración económica en la cuenca del Pacífico; el reto de América del Norte", *Comercio Exterior*, No. 12, México DF, diciembre de 1993, pp. 1145-1152

Martínez Escamilla, Víctor Hugo, "Estrategias empresariales ante el nuevo cambio estructural en México", *Comercio Exterior*, Vol. 47, México, 1997, pp. 662-669

Millán Núñez, Jaime. "Las diez multinacionales y las 100 empresas que más valor generan". *Mundo Ejecutivo*, México, Vol. 31, No. 740, Julio 1998, pp. 37-39

Opalín, León/ Varela, Rogelio, "Libre Comercio: Detonador del Crecimiento", *Mundo Ejecutivo*, Febrero 1999, No. 238 Año XIX, Volumen XXXIV, pp. 10-24

Prieto de la Fuente, Javier. "Hacia APEC 2002, "Una visión empresarial", *Aduanas*, México, D.F, año 1 No.4 2002, pp. 36-39

Salinas León, Roberto, "Economía mexicana: Los años perdidos", *Expansión*, Año XXX, No. 770, México, Julio 21 del 2001. pp. 77-78

Salinas Chávez, Antonio, "La cuenca del Pacífico; retos y posibilidades para la economía", *Comercio Exterior*, No. 1, México DF, Enero de 1989, pp. 11-22

Wong, González, Pablo, "La región norte de México en la triangulación comercial y productiva del Pacífico", *Comercio Exterior*, No. 12 México DF, diciembre de 1993, pp. 1153-1163.

## **FUENTES ELECTRÓNICAS**

[www.apecsec.org.sq](http://www.apecsec.org.sq)

[www.bancomext.com/Bancomext/PromocionSectorial](http://www.bancomext.com/Bancomext/PromocionSectorial)

[www.bancomext.com/Bancomext/PromocionSectorial/mue\\_rega\\_index\\_abajo\\_jhtml](http://www.bancomext.com/Bancomext/PromocionSectorial/mue_rega_index_abajo_jhtml)

[www.cemex.com](http://www.cemex.com)

[www.iffs.com.sq](http://www.iffs.com.sq)

[www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx)

[www.psa.com.sq](http://www.psa.com.sq)

[www.pymes.gob.mx](http://www.pymes.gob.mx)