

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN
RELACIONES INTERNACIONALES



Tesis profesional para obtener el título de Licenciado en Relaciones Internacionales:

Importancia de la planeación estratégica en la actividad exportadora de las empresas mexicanas (2001-2006).



García Pérez Israel
9233102-0

Asesor: Rodolfo Villavicencio López

México, UNAM 2007.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Como efímera fue la neblina al cubrir el parque de bao, se llevó lo pesado a su lado, dejando un alegre espacio para que los escuintles salten y brinquen.

Mira que para agradecer tengo a muchos pero a mis hermanos le dedicó el trabajo de estos siete largos años, a Peluche, Beto, Omar, Javo, Giuseppe y Ule, ya que aguantaron conmigo las penurias del trayecto.

A la UNAM como parte integral de mi vida, desde aquellos cánticos sesenteros que escuche en los ochentas, hasta el movimiento del 2000 que sin él seguramente éste momento no hubiese llegado, y seguro los que faltan vivir con y para ella.

A mis gordas amadas mi mamá Rosa María que va en mi vida diariamente, la del diario mi acompañante de vida María de Jesús, la Mamá Ultra quien me adopta como parte de su familia cuando no estoy enojado, a mis tías y a mi abuela que formaron la visión para entender mi presente, y a mi gorda más delgada Danae.

También a mis tíos, de sangre y políticos, que por sus antagonismos crearon un monstruo que les agradece eternamente, así como a mis primos adorados, al Papá Ultra que presto la oficina y sus consejos, a mi flaquita Marisol y su bebé Vania, a Laurix, a Sonia que lejos está sufriendo en Cancún, a Memo, al Arthur, a Edgar en calma este, a las burbujas, a mi Angie intelectualona, a mi cuñis Imelda, a mi abuelo Antonio o José Tereso de Jesús ya que ni él sabe cual es el bueno, a mis suegros Imelda y Francisco, a Reyk que consejos pocos pero acertados y a mi asesor Rodolfo que fue el que aguantó más y no me dejó en el camino.

Agradezco a todas las personas que se cruzaron con sus vivencias y comentarios para llevar a cabo la investigación.

Y por último, agradezco en especial a dos personas que por sus comentarios me impulsaron a no abandonar la investigación: Sergio Arturo Zarate y José Ángel García.

Índice

Introducción.....	3
Capítulo 1. La dinámica actual de los negocios internacionales.....	9
1.1 Posición de los negocios internacionales en las economías mundiales.....	10
1.2 Objetivos, estrategias y formas de ingreso al mercado internacional...14	
1.3 Factores promotores.....	21
1.4 Factores inhibidores.....	30
1.5 Tendencias recientes.....	34
Capítulo 2. El sistema de mercado bajo el modelo neoliberal mexicano.....	40
2.1 Antecedentes.....	41
2.2 La planeación económica sectorial: 2001-2006.....	50
2.3 Funcionamiento del aparato productivo de exportación.....	53
2.4 El funcionamiento de los programas gubernamentales de fomento a las exportaciones.....	66
Capítulo 3. Fundamentos básicos para las empresas exportadoras mexicanas frente a la competitividad internacional.....	86
3.1 La administración en las funciones y actividades básicas de una empresa emprendedora.....	87
3.2 Planeación estratégica.....	94
3.3 La visión de la planeación estratégica como fuente de resultados en el sector exportador.....	110
3.4 La dirección del apoyo de las instituciones gubernamentales mexicanas.....	112
Conclusiones.....	126
Anexos	135
Bibliografía	142

Introducción

Introducción

La incipiente infraestructura de programas de fomento al comercio exterior, ha sido un factor fundamental para llevar el sistema de mercado mexicano a un resultado suma cero. Es decir, al establecerse la apertura económica los objetivos en comercio exterior se dirigieron a fomentar las exportaciones de productos no petroleros a través de acciones centrales de negocios con finalidad de condicionar la rentabilidad y competitividad de la industria nacional.

Los programas muestran grandes resultados como el aumento de las empresas exportadoras inscritas y el crecimiento de la inversión extranjera directa a través de subsidiarias mexicanas de propiedad total. Pero, también, muestran la falta de estructuración estratégica a largo plazo reflejada en la polarización de beneficios en empresas maquiladoras y ensambladoras, que ocasionan el descuido de sectores vitales para la economía e impulsan la tendencia de incorporar a las pequeñas y medianas empresas a una estandarización de procesos productivos internacionales y extralimitar la exportación de bienes y servicios “Hecho en México” a grandes empresas. Y así han provocado el enriquecimiento de empresas extranjeras (sin recibir a cambio la tecnologías y modernización industrial que se requiere para enfrentar los problemas económicos) a costa de la mano de obra barata o costos sociales, las bajas o nulas tasas impositivas de importación, la reducción de costos de transporte, las ventajas comparativas con respecto a los precios de oferta de desregulación de trámites o procedimientos internacionales, de la mayor deficitaria balanza comercial, de la incipiente estructuración del sector exportador que piensa en hacer una transacción al exterior con el fin de mantener su presencia en el mercado nacional y aprovechar los vulnerables programas de promoción al comercio exterior.

La existencia de empresas multinacionales con el 100% de inversión mexicana es mínima, tendencia conformada por la falta de organización y control de los planteamientos económicos que condujeron a la economía mexicana a un río en el que se abren riachuelos que desembocan en la misma fuente.

Aunado a ello, en países asiáticos que utilizaron procedimientos parecidos al mexicano, al tratar de implementar nuevas estrategias de comercio exterior sus empresas en su mayoría parte de procesos productivos extranjeros comenzaron a perder sus fuentes de abastecimiento y financiamiento por las presiones ejercidas de las transnacionales que veían riesgoso continuar invirtiendo en ese país. Siendo uno de los factores que provocó la crisis financiera conocida como efecto Dragón.

En este contexto, la vulnerabilidad de los programas de promoción a la exportación en México, el cual es un problema, que analizándolos es posible encontrar la información necesaria para exponer la utilización de la planeación estratégica para mejorar el funcionamiento del sistema de mercado.

Al hablar de Negocios Internacionales en México, se refiere al motor principal de crecimiento para superar la crisis que atraviesa nuestra economía, el gobierno mexicano en su Plan de Desarrollo 2001-2006, plantea que la actividad económica apoyada por este subsector incrementará la capacidad productiva de las empresas, que se encuentran ante la necesidad de establecer acciones que redunden en beneficios. Dado lo anterior, los instrumentos de promoción a las exportaciones son estrategias que plantean el camino para el logro de objetivos. Surgen con la necesidad de consolidar e intensificar los cambios estructurales iniciados durante los años ochentas en el ámbito internacional y nacional, en el que la apertura económica y la competitividad comercial dieron la pauta a seguir a las economías en desarrollo.

Se asevera que el conocer su evolución, sus alcances, límites, características y probables resultados dentro del ambiente de los negocios internacionales mexicanos nos proporcionan un endeble conocimiento para su aprovechamiento óptimo bajo los fundamentos de la planeación estratégica.

Al hacer un replanteamiento de las políticas económicas que han influenciado a las empresas mexicanas se pretende mostrar un mal cíclico en tiempo y espacio que presenta cada política descrita, y que dejaron como resultado la inexperiencia en el marco del sistema de mercado de apertura económica, competitividad internacional y promoción al comercio exterior.

La actual polarización de beneficios en la industria maquiladora y grandes empresas incide en el ámbito económico internacional, nacional, y en el campo de acción de la Licenciatura en Relaciones Internacionales. El estudiante según su área de especialización buscará una oferta de trabajo *ad hoc* a sus intereses. Por tal motivo, en el caso de dedicarse al comercio exterior, será de vital importancia conocer el ambiente de los negocios internacionales en México y es uno de los fines que se intenta brindar.

La investigación también aporta una visión del funcionamiento de las empresas mexicanas que realizan transacciones internacionales a través de instrumentos de promoción a las exportaciones, así como expone las posibles consecuencias al insistir crear un camino comercial y económico constituido por un aparato productivo basado en procesos integrados y petróleo. Se brinda una explicación detallada de la utilización de los programas de comercio exterior en México, se dan datos de ellos y sobretodo intenta crear conciencia sobre lo que significa la importancia de la utilización óptima de recursos para obtener los resultados a largo plazo.

Asimismo, dentro de la esfera mundial de exportadores con cultura y mentalidad exportadora figura la tendencia a utilizar nuevas estrategias como las *alianzas estratégicas, la reingeniería de procesos, el justo a tiempo, mercadotecnia internacional, etc.* Por lo que se describen algunas acciones que los negocios internacionales incorporan a sus planes estratégicos y que por medio de los

estudiantes de la licenciatura en Relaciones Internacionales lleguen a los procesos de las empresas mexicanas.

Fueron tomadas como referencias, investigaciones y trabajos realizados con el objetivo de describir el funcionamiento, la estructura y los beneficios obtenidos por aquellas empresas que han incursionado a mercados extranjeros, por medio de un instrumento de promoción. Así como, de la falta de cultura exportadora dentro del ambiente de la globalización. Se fundamentan en la estrategia de apertura económica, la cual surgió como consecuencia del proteccionismo establecido y desarrollado entre los años cincuentas y ochentas, en donde el mercado mexicano experimentó un sin fin de planteamientos económicos con objetivos dirigidos principalmente a crear una serie de instrumentos que permitieran establecer una base confiable para impulsar el crecimiento y no el desarrollo económico en el país.

Con la coyuntura internacional se implantó el modelo neoliberal como predecesor del desarrollo económico en México y estableció acciones que llevaron al proceso de desregulación al comercio exterior, el TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), la conformación de bloques, la liberación económica o apertura económica y la adhesión al GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio), entre otros.

También se crearon programas de apoyo al comercio exterior. Entre finales de los años ochenta y comienzos de los noventa prácticamente todos los países latinoamericanos adoptaron los programas de estabilización y ajuste estructural prescritos por el Fondo Monetario Internacional. Estos programas están basados en el paquete de reformas económicas y políticas que caracterizan el modelo neoliberal; apertura completa de las economías a los mercados, al capital internacional, recorte al gasto público, eliminación de los subsidios sociales, privatización de las empresas estatales y, en general, el establecimiento del clima más propicio para inversión extranjera.

El calificativo “neoliberal” ha sido utilizado por diversos autores en una variedad de disciplinas, que han proclamado un retorno a los principios económicos liberales del siglo XVIII. Si bien sus planteamientos guardan importantes diferencias, coinciden en por lo menos dos factores: reivindicar el poder del mercado, su papel en el desarrollo económico-social, y la prevalencia del sector privado sobre el público, con lo que abogan por la eliminación de la función del Estado en dicho desarrollo. Las fuentes principales del pensamiento neoliberal son el monetarismo de la Escuela de Chicago, cuyo principal representante es Milton Friedman; *la Teoría de la Elección Pública o Public Choice* formulada por Jaimes M. Buchanan y Robert D. Tollinson; la Escuela de Austria con Frederick A. Hayec y Ludwig Von Moisés como principales voceros; los llamados minimalistas o libertarios, defensores de la reducción del papel del Estado a su mínima expresión, están representados por el estadounidense Robert Nozick; por último, los anarco-libertarios, que propugnan por el desmantelamiento completo del

Estado que tienen como principales voceros a otros dos estadounidenses, Murria Rothbard y David Friedman. Las políticas fundamentales que se desprenden esas premisas son la desregulación de la actividad económica, la privatización de las compañías estatales, el recorte del gasto social, la liberación de los precios, por un lado, el control de los salarios, por el otro¹.

El modelo ha conducido paralelamente a una fuerte polarización entre ricos muy ricos y pobres muy pobres.

Como apoyo científico, se utiliza la teoría de los juegos. La cual es entendida como una técnica utilizada para tomar decisiones en situaciones de conflicto sobre la base de un modelo establecido que permite comprender la disyuntiva y sus posibles soluciones. John Von Neumann junto con el economista Oskar Morgenstern fueron los precursores de esta teoría, con la publicación del libro "*Theory of Games and Economic Behavior*", en el cual sentaron las bases para aplicar análisis de tipo económico, empresarial-administrativo, social y político, entre los más importantes. La teoría contiene los elementos necesarios para proporcionar un fundamento metodológico en nuestra investigación. Estos son los siguientes:

Al hablar de juegos se refiere a que existen dos o más jugadores, cada uno tratará de alcanzar sus objetivos mediante distintas acciones; observarán a su contrario para utilizar una estrategia que les permita maximizar sus beneficios, así como evaluarán la preferencia por obtener cierto resultado. Los sujetos que tomarán una o varias decisiones no poseen un control completo de los factores que influyen en los resultados, pero todos están en el mismo juego tratando de alcanzar un objetivo ya sea particular, general o colectivo. Para optimizar el proceso de toma de decisiones no sólo habría que evaluar las alternativas personales, sino también investigarían las posibles opciones de los antagonistas o competidores.

En el marco de la investigación, los resultados serán el principal objetivo, ya que los propios resultados de cada empresa en nuestro país no sólo dependen de su propia voluntad sino de las decisiones de otros sujetos que se interrelacionan continuamente, mostrando la inequívoca interdependencia tanto de las acciones que realiza el gobierno y la inversión extranjera directa con respecto a los resultados que obtenga cualquiera de las empresas mexicanas.

Se plantean como principales sujetos al gobierno, la inversión extranjera directa y los negocios internacionales mexicanos; como modelo de integración el modelo neoliberal y competitividad internacional. El recurso utilizado para obtener beneficios o minimizar riesgos: Programas de Fomento a Exportaciones. Los

¹ AHUMADA, Consuelo. "La ideología neoliberal: una justificación teórica del predominio de los poderosos", en Papel Político, núm. 14, Pontificia Universidad Javeriana, septiembre de 2002, versión electrónica en formato pdf disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/politicas/publicaciones/documents/laideologia.pdf>, consulta noviembre de 2003.

sujetos se interrelacionan con el fin de obtener y alcanzar objetivos en un ambiente ya establecido, en el que las opciones disponibles y las estrategias juegan el papel fundamental de resultado y el mejor plan estratégico integrará las acciones de cada jugador.

Otros objetivos que se intentaron fueron los de identificar, conocer y aprovechar, por medio de datos y condiciones cuantitativos de los ambientes del entorno nacional, internacional e interno de los sujetos y estrategias, las ventajas que tienen los negocios internacionales en la economía mexicana, comprobar la polarización de los beneficios de los programas de fomento al comercio exterior mexicano, y entre otros, exponer la contrastante forma de enfrentar los problemas económicos del sistema mexicano de mercado.

También se trabajó paralelamente con un sistema de investigación comparativa con respecto del desempeño de otras economías que han utilizado y seguido el rumbo de la apertura económica y competitividad Internacional, el caso Corea del Sur.

Así por último, se intenta demostrar que la “Planeación Estratégica” en la utilización de los recursos aportados bajo los programas de fomento a las exportaciones, permitirá a las empresas mexicanas contrarrestar los efectos del modelo neoliberal en nuestro país.

Capítulo 1

La dinámica actual de los negocios internacionales

Capítulo 1. La dinámica actual de los negocios internacionales

En un panorama mundial caracterizado por constantes cambios y fenómenos incontrolables, la toma de decisiones de los sujetos se subordina a las acciones y visiones que tengan del ambiente en el que se desenvuelven. La toma de decisiones sin una dirección establecida conduce a un juego de factibilidad, en la que no se sabe si se gana o se pierde, o se deja el beneficio en manos de otro. Es por tanto, indispensable para los principales sujetos del comercio internacional, que los negocios internacionales tengan un acercamiento continuo a los instrumentos, a los competidores, a los objetivos, a los factores y a un mayor número de estrategias útiles para desarrollar en el mercado mundial un posicionamiento competitivo permitiéndoles la maximización de beneficios con control y administración de riesgos inherentes del mundo económico globalizado, aún limitado al libre comercio, como se verá en el presente capítulo.

Actualmente, se identifican a los negocios internacionales como los motores de desarrollo y crecimiento económico de los países que han adoptado un sistema de mercado acorde a las potencias comerciales y a las recientes teorías económicas como la apertura económica, la competitividad internacional, el comercio internacional, la inversión extranjera directa (IED) y globalización.

De acuerdo a lo anterior, en el presente capítulo, se trata de identificar cuál es el desempeño de los sujetos que intervienen en el comercio exterior y proporcionar una idea del ambiente en el que las empresas mexicanas podrían incursionar si cuentan con recursos, organización, administraciones, controles eficientes y con opciones tecnológicas e innovadoras de producción o servicios que les permitan alcanzar los estándares de la competencia internacional.

Se muestran los fundamentos para percibir el desenvolvimiento y la dirección del comercio internacional, las oportunidades, la movilidad de la competencia mundial, los riesgos y nuevos retos a enfrentar en el mercado internacional.

1.1 Posición de los negocios internacionales en las economías mundiales

Desde que el humano inició la búsqueda para incrementar sus ganancias e intercambiar bienes y servicios en distintos mercados, los negocios internacionales marcaron su paso hasta situarse como el lazo de unión entre las economías del mundo. Procesos de apertura al comercio e inversión, cambios en políticas gubernamentales, nuevas visiones culturales, intensas negociaciones empresariales presuponen la integración de intereses a largo plazo en un sistema global e interdependiente denominado globalización propiciando la internacionalización de economías.

A lo largo de los años, los pueblos que mostraron un alto índice de poder militar, intelectual, cultural o tecnológico llegaron a ser los centros de comercio internacional en sus respectivas épocas. Comerciabán productos de toda índole y

los distribuían entre mercenarios y mercaderes, intercambiando productos y brindando servicios por nuevas riquezas en distantes tierras.

Ese funcionamiento abrió paso a una forma consuetudinaria de actividades comerciales, estableciéndose nuevos comportamientos entre demandantes y oferentes de productos. Esto facilitó a las naciones incrementar su poder a través del comercio, e incentivo el surgimiento de empresas internacionales con un ambiente e infraestructura propicia para su desenvolvimiento.

Asimismo, se derivaron un sin número de innovaciones comerciales como el intercambio de singulares y novedosos productos en todas las regiones del mundo, la creación de centros de distribución movibles y fijos, el flujo de capitales entre las economías del mundo, las teorías y prácticas de comercio exterior impulsoras del descubrimiento de tecnologías, infraestructura, ventajas e instrumentos para las naciones y sus empresas tanto privadas como estatales, así como el descubrimiento de nuevos métodos para satisfacer los requerimientos de los consumidores mundiales. Éstas se fundieron para alcanzar la especialización al interior del comercio mundial, y manifestarse a través de los negocios internacionales.

Considerados como empresas que realizan todo tipo de transacciones económicas, comerciales, financieras o bancarias y de servicios cruzando sus fronteras nacionales, los negocios internacionales, han sido un instrumento entre los procesos históricos del mundo y su desarrollo. Enfoque² que surge con la visión de la política económica estadounidense de finales de la Segunda Guerra Mundial y se evidenció con mayor trascendencia al terminar la Guerra Fría junto con la apertura comercial del bloque socialista y las naciones periféricas.

Así, los negocios internacionales se han integrado produciendo bienes y servicios en distintas ubicaciones del mundo dejando de lado las diferencias para conformar la idea de un mercado global e interdependiente del que emerjan un sin fin de oportunidades y beneficios. Ésta situación transformadora se abre paso entre barreras comerciales, de inversión y cambios tecnológicos creando nuevas esferas en los mercados, como, la reducción de barreras arancelarias logradas a través de acuerdos multilaterales y bilaterales entre naciones en los que destaca el GATT ahora Organización Mundial del Comercio (OMC), la desregulación gubernamental por medio de tratados de libre comercio y acuerdos regionales, la apertura a la IED facilitando la entrada de compañías extranjeras a mercados nacionales y la conformación de relaciones y convenios entre países diseñados para promover, proteger el comercio y la inversión en las áreas o regiones.

Avances en las comunicaciones y logística, el procesamiento de información y la tecnología de transporte como son el satélite, fibra óptica, industria inalámbrica, Internet, red mundial, contenedores, aviones de carga, infraestructura, entre otros,

² BALL, Donald A. y McCulloch, Wendell H. Jr. *Negocios Internacionales: Introducción y Aspectos Esenciales*, España, McGraw-Hill, 1997, pp. 9-16.

han permitido abatir costos en la coordinación y control de una organización global de logística, fomenta fuentes de información, de transacciones internacionales por encima de los obstáculos de ubicación, escala y husos horarios, así como nuevos instrumentos esenciales para producir y crear mercados estandarizados.

En un mundo donde los factores de crecimiento están en constantes cambios la innovación y concertación de acuerdos comerciales, productivos, de inversión, políticos y de empresas abren el paso a nuevas economías emergentes. El control comercial conformado en tres bloques manipuladores, el aumento de la participación de las multinacionales y pequeñas y medianas empresas, los cambios del status mundial con tendencias a permitir el libre flujo de bienes, servicios y capital entre países, el aumento del comercio e inversión internacional, la incorporación de más naciones al mundo desarrollado, las políticas económicas liberales; vislumbran un sistema económico propicio para el desarrollo y crecimiento de los negocios internacionales en el mundo y sus operaciones. Asimismo, derivado del proceso integracionista se observan fenómenos comerciales (regulaciones proteccionistas como los subsidios agrícolas para el autoabastecimiento alimentario de los países), políticos (como la lucha conjunta contra el terrorismo, narcotráfico, países proclives a regímenes antidemocráticos), financieros (efecto tequila, tango, sake, vodka, samba) que caracterizan la internacionalización, la tecnología y el ascenso del poder conformado por el conocimiento y la capacidad financiera de los sujetos.

A partir del enfoque anterior, es posible considerar que la importancia de los negocios internacionales está marcada como un actor primordial en el ambiente de la economía mundial, aunque no es posible predecir en el futuro su posición debido a los constantes fenómenos sociales que enfrenta diariamente la humanidad.

Un ejemplo presente de su importancia, es el considerable crecimiento y la dirección que la inversión extranjera directa toma constantemente en su ciclo. (Ver anexo 1)

El desempeño de la IED se encuentra ligada al control principal de la operación de los negocios internacionales y representa el flujo de capital inyectado al aparato productivo de un país por un gran número de inversionistas de todas partes del mundo.

Otra forma de identificar la participación que tienen los negocios internacionales en las actividades económicas de los países, se encuentra en el precepto en el que los países desarrollados visualizan que el principal factor para obtener ingresos son las empresas que mantienen actividades en el exterior, y consolidan su presencia en mercados altamente competitivos con una nueva visión administrativa buscando constante actualización tecnológica, manteniendo la unión cultural con sus pretensiones en los nuevos mercados. Las naciones no

dejan de lado la participación de estas empresas para establecer sus políticas económicas o acciones gubernamentales.³

Esta trascendencia económica la ha propiciado el nivel de influencia utilizado en su entorno mediante objetivos específicos, generales y principalmente estandarizados en los mercados. La empresa internacional administra los factores tanto internos como externos del ambiente en que se desenvuelve, mediante la observación de los constantes fenómenos económicos, políticos, culturales, ambientales, entre otros, que suceden en las economías mundiales. para obtener ganancias o controlar acciones, evitando riesgos que dañen o propicien pérdidas haciendo uso de la planeación estratégica. Esa forma de control y administración se evidencia en el constante nacimiento o fortalecimiento de las empresas multinacionales, transnacionales y globales, los avances tecnológicos en productos y servicios que desplazan a los nacionales, en el impacto de la función financiera de las empresas del flujo de efectivo en el exterior para salarios, planeación local y externa, contabilidad internacional, administración financiera, en el uso frecuente de la mercadotecnia internacional y la innovación de recursos competitivos.

Además, resulta importante resaltar que el flujo de comercio y servicios entre las naciones es dirigido por las empresas internacionales, evidenciado en la activa participación que tienen en la balanza comercial mundial. (Ver anexo 2) El valor de las exportaciones e importaciones significan tanto entradas como salidas monetarias a las economías del mundo, brindando a las economías financiamiento para el desarrollo interno.

Solo por mencionar, en las características del mercado mexicano existen las empresas de propiedad extranjera, negocios internacionales, como multinacionales, transnacionales, internacionales o globales, representadas en franquicias, subsidiarias, comercializadoras, etc., y han ocupado una posición preponderante en el dinamismo económico de la sociedad mexicana. Se pueden identificar según el tipo de organización, administración y operación en los mercados.

Las multinacionales son organizaciones con filiales en distintos países, en cada una utilizan estrategias acordes a su mercado específico como transferencia de ventajas tecnológicas, competitivas, productivas, financieras o administrativas para integrar los factores locales de producción.⁴

Las naciones demuestran el interés por fomentar la existencia de estos sujetos a través de la conformación de acuerdos, consensos, tratados u otras nuevas formas de regionalismos e integraciones para propiciar el ambiente para su desenvolvimiento, crecimiento y normatividad. A los negocios, también los encontraremos representados en las acciones de política económica de las

³ HILL, Charles, W. L. *Negocios Internacionales*, México, Mc Graw Hill Interamericana, 2001, pp. 38-79.

⁴ BALL, Donald A. y McCulloch Wendell H. Jr., *op. cit.*, pp. 8-9.

naciones, al ser un instrumento que requiere el mayor apoyo en infraestructura, financiamiento, agilización administrativa, desregulaciones gubernamentales en apoyo de su desempeño, actualización, subsidios, entre otros beneficios.

Por último, un punto importante es la visión del administrador empresarial internacional, quien dedica su esfuerzo para alcanzar la eficiencia productiva y laboral, para enfrentar a la competitividad internacional. A éste se debe el notable crecimiento de los negocios internacionales por su disposición para dirigir sus objetivos hacia el aumento o protección de tanto ventas como utilidades. La consecución de objetivos para utilidades y ventas en nuevos mercados, enfrentan la saturación de competidores pero se obtienen nuevas ventajas. Brinda una porción de consumidores que adquieren nuevos productos; se utilizan o fomentan los acuerdos preferenciales de comercio que abren un extenso territorio para ingresar a mercados con mayores apoyos logísticos u operativos dando factibilidad a las transacciones internacionales; a partir del crecimiento económico de los mercados extranjeros el ingreso se determina en momentos de crecimiento; el perfeccionamiento de comunicaciones permite un seguro de información confiable y a tiempo; da toma de decisiones determinada con base a la oferta y la demanda, del análisis del número de competidores o su producción surgen estrategias para lograr mayores utilidades y ventas; proporciona nuevos proveedores mundiales con infraestructura acorde los requerimientos de un producto o servicio determinado.

Para la protección de mercados, utilidades y ventas consideran proteger su mercado natural o nacional dando seguimiento a la cartera de clientes prioritarios para la manutención y crecimiento de la empresa en cualquier parte del mundo; desplazan las desventajas de precios de importación con respecto a su competencia al encontrar precios más bajos en el extranjero en donde los costos de producción son más bajos por factores como la mano de obra, materiales e inversión más barata o en países que cuentan con programas de maquila, ensamble, confección, cadenas productivas, tecnologías de acabado, desgravaciones neo y arancelarias, entre otras, benefician los bajos costos dando una ventaja para la producción y ventas; protegen a los mercados extranjeros, advirtiendo riesgos financieros, cambiarios, económicos, sociales u de otra índole que influyen en el mercado de la empresa; tienen presencia en el punto de venta del producto para enfrentar a la producción local de sus competidores; crean mercados de integración vertical a través de una organización de países que permitan establecer topes en costos y precio garantes del mercado para sus productos; cubren con las expectativas de los objetivos y márgenes de rendimiento, y expansión establecidos por los directores de las empresas.

1.2 Objetivos, estrategias y formas de ingreso al mercado internacional

Las actividades de los negocios internacionales están dirigidas a la consecución de beneficios como lo son las utilidades, el aumento en ventas, la estandarización, la protección de clientes y creación de nichos de mercado. El

planteamiento anterior hace de la incursión a nuevos mercados, la estrategia de posicionamiento internacional, y al mismo tiempo la condicionante para hacer frente a la competencia externa en el mercado local.⁵

Aumentar las utilidades y las ventas, son objetivos básicos para cualquier empresa o negocio, para obtenerlos es necesario emprender una serie de conocimientos tanto administrativos como intuitivos. Tales como la continua innovación o la utilización de distintos métodos para obtener resultados en base a información e investigación objetiva. Algunas de las formas comunes que los principales negocios internacionales utilizan en la obtención de resultados, es la observación del entorno y el accionar activo de acuerdo al comportamiento de los clientes, la competencia, el gobierno y la inversión.

Por ejemplo, una empresa ingresa a nuevos mercados para contrarrestar la saturación de competencia en el país de origen, aprovecha los factores de cambio como el crecimiento demográfico y económico; crea nuevos mercados en países que tienen disparidad en su producción, utiliza sus recursos diversificando sus ingresos para producir bienes de consumo y de ensamble que requieran de poca tecnología, importa insumos del exterior para producir aquellos que requieren de alta tecnología; utiliza los beneficios de los acuerdos preferenciales de comercio exterior como instrumento de minimización de costos y riesgos; observa para aprovechar las ventajas obtenidas cuando se ingresa a mercados de mayor crecimiento económico obteniendo mayor poder de compra, creciendo con la velocidad del mercado local; emplea los recursos de infraestructura para emprender una fuerza operacional confiable, eficaz y rápida; reduce costos para aumentar ingresos; opera en mercados con bajo grado de competencia e introduce nuevos productos en sus mercados; localiza en el mercado internacional nuevos artículos para producir o comprar; entre otras.

Para el caso de protección del mercado las empresas encaminan sus actividades a seguir a sus clientes potenciales en el exterior; distraen a los competidores de los mercados de alto consumo; establecen presencia en sus mercados extranjeros para usar esa producción para abatir costos por las ventajas que ofrecen como la mano de obra barata, materias primas, desregulaciones para la instalación de industrias maquiladoras, ensambladoras, armadoras, acabadoras, u otro tipo de filial, tecnología, salarios, zonas desgravadas, así como todo tipo de recurso disponible y a bajo costo; evitan la escasez de divisas extranjeras, frente a sus competidores en todos los aspectos posibles, aprovechando los mercados de integración vertical, los beneficios tecnológicos y logísticos; reducen las barreras proteccionistas de los gobiernos; garantizan el abastecimiento de materias primas en fuentes extranjeras con alto grado tecnológico, obtienen conocimientos gerenciales, buscan presencia geográfica lo que les permite un continuo y estable rendimiento en ventas y utilidades; por último satisfacen los deseos corporativos de expansión de la administración siempre y cuando cuenten con los conocimientos necesarios para exportar e ingresar a nuevos mercados

⁵ HILL, Charles W. L., *op. cit.*, pp. 50-64.

como una opción no solo de aumento de utilidades sino mantenimiento de su mercado local y expansión global.

El criterio estratégico de las actividades de los negocios internacionales depende de los instrumentos que se encuentran en el ambiente, pero lo más importante es la dirección de los objetivos y por tanto, de las acciones que se utilizarán para su consecución. Entre la visión de los negocios internacionales⁶, la dirección administrativa dirige sus esfuerzos a buscar la estandarización del bien o servicio ofrecido, fusionar mercados nacionales, administrar, controlar y planear estrategias para desarrollar servicios y productos adecuados a las condiciones del mercado global sin descuidar su mercado natural, importar y exportar mercancías o bienes manufacturados con ventajas acordes a los requerimientos de comercialización, invertir capital en bienes de manufactura, extractivos, agrícolas, en transportación o comunicación para facilitar la logística y el abastecimiento de materias primas, contratar o supervisar a empleados en los diferentes países, invertir en servicios internacionales como banca, publicidad, turismo, venta al menudeo y construcción como fuente de activos fijos y promoción, realizar transacciones que comprendan derechos de autor, patentes, marcas registradas y tecnología en proceso para afianzar legalmente sus productos o servicios, adaptar la administración u operación hacia el convivió con la amplia gama de ambientes políticos, legales, económicos, culturales, monetarios, sociales, y sistemas de valor.

Observan la conducción gubernamental hacia el impulso de la formación de multinacionales con la finalidad de obtener los recursos necesarios para mantener estabilidad y renovación tecnológica, entre sus actividades reconocen la reducción de riesgos a través de instrumentos como las alianzas estratégicas o el tipo de inversión que más les convenga según sea el caso, mantienen la participación en el mercado formando las condiciones para internacionalizar las industrias para obtener nuevos conceptos tecnológicos, crean una cultura financiera acorde a los objetivos a través de la administración financiera, la contabilidad internacional, la fijación de precios, la administración de personal, y en total, la administración internacional.

En resumen, ingresar a un mercado externo significa incorporarse al aparato productivo de otro país, representa para el emprendedor crear ventajas de permanencia, experiencia para relacionarse con los ambientes internos nacionales y extranjeros para ajustar objetivos, operación, resultados, estrategias, acciones, la toma de decisiones y advertir los riesgos del entorno minimizando riesgos, y de primordial importancia, trabajar conjuntamente con los gobiernos anfitriones o competir contra las empresas estatales o privadas de esa nación.

Por lo tanto, para los negocios internacionales dominar estrategias para realizar la operación a través del grado de administración internacional significa estar en constante actualización de métodos o técnicas que les permiten coordinar las

⁶ HILL, Charles W. L., *op. cit.*, pp. 417-442.

actividades de todas sus unidades para unificar las metas mundiales de su producción o servicio ofrecido.

Este fenómeno de internacionalización representa para los Estados y sus organizaciones un impulsor para la creación de negociaciones diplomáticas al manifestar interés en las actividades y acciones de estas empresas, la incorporación de nuevos sujetos a los sistemas de mercado, inserta gradualmente a la sociedad nacional y es paulatinamente un sujeto de derecho en un país nacional.

Para formar parte del proceso de internacionalización es necesario recurrir a los medios de ingreso a los mercados extranjeros como lo son; el comercio internacional y la inversión extranjera.⁷

Con respecto al comercio internacional existen dos actividades que se diferencian de las demás, la importación y la exportación, como muestra en la gráfica del anexo 2, son la principal fuente de recursos de las economías en el mundo. La primera, permite la adquisición de bienes y servicios de otro país, se encuentra ligado a los negocios internacionales con la exploración del mundo en busca de mercancías con cualidades específicas para comprar e ingresarlas a factores de producción o de consumo a costos y riesgos más bajos alcanzando utilidades e ingresos por encima de los costos sociales y reglamentaciones gubernamentales. La importación para los gobiernos significa, en sus sistemas de mercado, el resguardo de las deficiencias productivas y el mantenimiento del balance económico del país, o el descontrol deficitario en la balanza de pagos, representado en la balanza comercial, por el posible mayor ingreso de importaciones que de exportaciones y por tanto, de la disminución de divisas por la salida de pagos al exterior.

Exportar hace referencia a los bienes y servicios que se venden a otros países. Por lo general, las empresas internacionales ofrecen sus productos o servicios directamente a los clientes en el extranjero o se apoyan de intermediarios que conocen el mercado de ingreso. Éstos con mayor exactitud cuentan con herramientas para aumentar la competitividad y permanencia, por tal motivo, los negocios internacionales venden parte de su producción en el extranjero para operar en el comercio exterior a través de la exportación. Puede presentarse en la empresa en forma directa a través de la creación de un área interna que administre la operación y la venta en el país destino, o puede realizarse de forma indirecta por medio de la utilización de opciones en el extranjero como lo son los agentes o exportadores en país de origen, comisionistas, intermediarios o firmas internacionales que ya tienen presencia y experiencia el mercado destino.

La inversión extranjera se divide en dos tipos, la conocida como Inversión Extranjera de Cartera y la IED.⁸

⁷ BALL, Donald A. y McCulloch Wendell H. Jr., *op. cit.*, p. 64.

⁸ *Ibidem*, p. 45.

La primera es determinada, en términos generales, por el uso de dinero para invertirlo en operaciones financieras o bancarias en los mercados cambiarios y de capitales internacionales.

El mercado cambiario o monetario internacional es una red de bancos donde corredores y cambistas negocian las transacciones de divisas en los distintos centros financieros mundiales por medio de comunicaciones avanzadas, permitiéndose interconectarse durante las 24 horas del día, y las principales actividades están encaminadas a convertir la moneda de un país en moneda de otro dando seguridad ante los riesgos cambiarios.

Los negocios internacionales lo utilizan para:

- recibir el pago por exportaciones realizadas,
- obtener ingresos de sus IED y convertirlo a su moneda local, para pagar por las importaciones de bienes o servicios en monedas distintas a su origen,
- realizar inversiones a corto plazo y ganar en las tasas de interés,
- ganar en la especulación monetaria ofrecida por los diferenciales cambiarios y convertir los tipos de cambio de las monedas internacionales en ganancias cambiarias,
- asegurar sus posiciones según requerimientos al intercambiar dinero en forma inmediata a tipo de cambio spot con el fin de utilizar el tipo de cambio que les conviene en corto plazo,
- realizar transacciones a futuro o tipos de cambio a plazo y afianzar un tipo de cambio a largo plazo por medio de futuros (forwards) con plazo en tiempo regularmente 30, 60 o 90 días o
- utilizar SWAPS, un spot y un forward, para evitar riesgos cambiarios para sus pagos en corto y sus ingresos a largo plazo o viceversa.

Algunas de las principales actividades que deben conseguir los negocios internacionales dentro del mercado es llevar a cabo una eficiente administración de divisas utilizando los instrumentos a plazo, fomentar estrategias de negocio diversificando el ingreso de divisas en producción en el exterior, manipular la producción con nuevos proveedores en el extranjero o estar observando las políticas de los organismos económicos y financieros internacionales, y vincularse con las acciones gubernamentales para evitar riesgos y pérdidas o manipular de cierta forma estas decisiones.⁹

En el mercado internacional de capitales se relacionan aquellos que desean invertir dinero (compañías, individuos, instituciones, fondos de pensión, etc.) y aquellos que solicitan préstamos (individuos, compañías y gobiernos), las transacciones se realizan a través de los hacedores de mercados o compañías de servicios financieros (bancos comerciales: obtienen ganancias por las tasas de interés, y de inversión: obtienen ganancias en comisiones por vincular a

⁹ HILL, Charles W. L., *op. cit.*, pp. 310-333.

inversionistas con prestatarios). Los préstamos en el mercado de capitales se hacen de dos formas:

1. Préstamos contra capital cuando una corporación vende acciones a inversionistas para obtener factores de producción o pagar deudas a cambio de acreditar derechos en las utilidades.
2. Préstamos contra pasivos, sucede al acreditar un préstamo se establece un margen de interés que será cubierto continuamente hasta la fecha del vencimiento del pago de la suma principal o en su caso del bono, estos préstamos pueden ser en efectivo por parte de bancos o en bonos corporativos.

El ingreso al mercado beneficia a prestatarios al ofrecerles una fuente de fondos disponibles y de minimización de costos, y al inversionista un rango más amplio de oportunidades de inversión y de diversificación de riesgos. Los avances en comunicación informativa y la desregulación al acceso de nuevas firmas de servicios financieros a mercados de capitales nacionales, han marcado el crecimiento de operaciones, provocando preocupación a analistas por la vulnerabilidad de las naciones y sus economías por los constantes cambios que producen los flujos financieros en todo el mundo.

En la actualidad existen tres tipos instrumentos de intercambio en los movimientos de capital que benefician las actividades de los negocios internacionales: el mercado monetario o de eurodivisas, los bonos y las acciones.¹⁰

La IED se considera como una actividad específica de las multinacionales y un indicador del tamaño de los negocios internacionales,¹¹ ya que se ubican en un país extranjero para integrar conocimientos tecnológicos y administrativos con los factores locales de producción. Ocurre cuando una firma invierte su dinero o ventajas directamente en instrumentos para producir y/o comercializar un artículo o servicio en un país extranjero. La utilización de recursos para invertirlos en el extranjero se ve representada de varias formas, con específicas características para la conformación de estrategias de los inversionistas.

Entre ellas están, las licencias o cesión de derechos de patente, derechos de marca registrada, derechos de uso de tecnología de procesos. Funcionan por medio de un contrato, una empresa (licenciador) permite el uso de patentes, marcas registradas, procesos de producción, procedimiento de ventas, de comercialización, secretos del negocio o tecnología a otra (licenciataria) mediante el pago de honorarios, regalías o cuotas. Por lo regular, la utilización de esta forma de ingreso se produce cuando el capital del inversionista es escaso y prefiere transmitir su poder de comercialización a otro en el mercado proyectado, cuando existen restricciones de importación o el ingreso de inversión a un sector

¹⁰ HILL, Charles W. L., *op. cit.*, pp. 382-401.

¹¹ TAGGART, James H. y Mcdermott, Michael C. *La esencia de los negocios internacionales*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, p. 17.

productivo es sensible para el país anfitrión, y entre otras, para proteger las patentes y marcas. Es la menos lucrativa, los riesgos son menores, la selección de licenciatarios es difícil por el grado de confianza en la utilización de los recursos, el nombre es el mismo, se determinan políticas acordes a los objetivos de la multinacional, existe flexibilidad operacional y falta de control de mercado total. Se evitan costos de embarques, barreras comerciales, y la incertidumbre del ingreso a un nuevo mercado con la ventaja de obtener ganancias desde su país de origen.

La subsidiaria extranjera de propiedad total o denominada como planta manufacturera con instalaciones propias se utiliza cuando la demanda justifica la inversión. Por ejemplo, la mano de obra barata, la evasión legal de altos impuestos de importación, de altos costos de transportación, el acceso a materias primas, el ingreso a mercados vecinos, la protección de tecnología y marca, la integración de la producción con respecto a la casa matriz, la estandarización de programas de mercado, el mantenimiento de estándares de calidad, entre otras, son algunas de las razones que proveen de ventajas contra competidores o que simplemente promueven el ingreso al mercado. Asimismo, la empresa internacional debe advertir riesgos consecuentes de este tipo de inversión como los son los riesgos políticos, las presiones culturales y sociales, los problemas de repatriación de utilidades, los problemas de financiamiento y expansión, las posibles adjudicaciones gubernamentales o la prohibición para su existencia, la falta de financiamiento o capital disponible para la reinversión. Las subsidiarias se presentan como nuevas plantas de producción o como adquisiciones de empresas en operación ya establecidas que producen y distribuyen los productos o servicios hacia mercados externos. Una de las principales funciones radica en el hecho de que son el puente para enlazar procesos económicos y fomentar un ciclo productivo internacional.

Las coinversiones o alianzas estratégicas, surgen de dos o más empresas que comparten la administración y colaboran en la conformación de una nueva empresa o subsidiaria en el extranjero. Entre sus objetivos, propone la obtención de posicionamiento y la reducción de riesgos planteando la negociación entre competidores, clientes o proveedores. Su utilización reduce los riesgos políticos y económicos, diversificándolos entre los socios, e incrementa la posibilidad de obtener un eficiente medio de distribución local con una fuerte fuente de capital o administración para expandir actividades. La principal desventaja, es la pérdida de control absoluto y de la flexibilidad operacional. Sin embargo, permite evitar las restricciones locales a la IED por parte del gobierno. En si, las alianzas hacen un frente a la competencia global en expansión, minimizando los costos de investigación, desarrollo, comercialización y conducen a la rápida toma de decisiones basadas en estrategias globales. Entre las metas se encuentran el ingreso e inicio de actividades en el mercado internacional, acceso a nuevas tecnologías, productos, reducción de costos, riesgos y aumento de recursos.

Las franquicias son similares a las licencias solo que en estos casos la cesión de derechos es por reproducir un producto específico o servicio a cambio de una cuota por regalías, y establecen un conjunto de reglas específicas para su operación. Con esta forma de inversión los negocios internacionales se evitan costos, riesgos de expansión global y las restricciones comerciales.

Una asociación en participación, por medio de la cooperación, pretende fusionar dos ó más organizaciones con un interés en común con el propósito de emprender acciones conjuntas por objetivos o por proyectos, y se presentan como entidades corporativas entre empresa internacional y dueño local. Fusionan operaciones, tecnologías, medios logísticos, servicios, administración, participación, control, ventas, utilidades, pérdidas y riesgos con finalidades tales como la obtención de nuevas fuentes de utilidades, creación de economías de escala, reducción de riesgos de inversión, aprovechamientos de beneficios fiscales u otros, identificación y aceptación en el mercado, creación y uso de nuevas tecnologías, obtención de conocimientos administrativos, técnicos, operativos, gerenciales, financieros entre otros, e ingresos como comisiones u honorarios. El principal riesgo de estas alianzas es la falta de control por la división administrativa, los conflictos junto con la falta de acuerdos de inversión, producción o distribución llevan a la desconfianza y al terminó de relaciones.

La fabricación por contrato permite reducir las restricciones y aumenta el nivel de venta e ingresos. Crea inversión, empleo, divisas y entre otras cosas mantiene el nivel de presencia de la empresa contratante sin invertir solo se subcontrata desde el país de origen. Los interesados acuerdan establecer un contrato para que una empresa produzca o manufacture un producto con ciertas especificaciones y que la otra conserve la responsabilidad de comercializarlos bajo su marca.

1.3 Factores promotores

El entorno de los negocios internacionales se considera como un patrón administrativo que involucra el estudio del ambiente en el que se desenvuelven las empresas y que interviene para promover o inhibir la consecución de objetivos en mercados externos y las actividades se desarrollan y encaminan al crecimiento.¹²

Estos patrones se observan para adecuar a acciones acordes a los sucesos que son controlables desde lo interno de la empresa, como lo es la organización, la administración, el control, etc. Además, los administradores deben de ser capaces de proyectar los objetivos considerando ese ambiente en el que sus acciones o estrategias se desarrollaran para realizar negociaciones y utilizar las condiciones favorables para el pleno desarrollo y crecimiento del negocio bajo la investigación, organización y control de la administración.

¹² BALL, Donald A. y McCulloch Wendell H. Jr., *op. cit.*, pp. 16-23.

La liberalización de mercados es un factor promotor fomentado por los Estados que consiste en una gradual liberalización económica (comercial o financiera) donde la competencia, acción empresarial, la oferta y demanda, el flujo real de bienes y servicios, el comercio tangible, el sistema financiero, demanda y oferta de dinero, las inversiones, los créditos y los intercambio de divisas, entre lo más importante, tendrán libertad de acción y de proceder en un ambiente económico, político y social democrático que les autorice descentralizarse del control estatal y de influencia en sus actividades y desarrollo.

Enfoque fundamentado en el principio básico del libre comercio, en el cuál, las naciones concuerdan acciones para intercambiar artículos que se producen eficientemente por bienes que no se producen con las mismas condiciones de y crear marcos legales que permitan conducir las operaciones de los negocios internacionales bajo esquemas de no-discriminación en el intercambio comercial, desregulación arancelaria, disminución de barreras comerciales no arancelarias, conformación de bloques comerciales, promoción del comercio a través de las fronteras, financiamiento al comercio internacional, cumbres económicas, etc.

El libre comercio ilimitado permitirá a los países especializarse en la producción de bienes y servicios que puedan producir más eficiente. El resultado es una mayor producción mundial que la posible con restricciones comerciales. La apertura de un país al libre comercio estimula el crecimiento económico en ese país, lo que crea ganancias dinámicas a partir del comercio. La apertura de un país fomenta la IED y con ella el crecimiento económico al transferir know-how tecnológico, la comercialización y la administración a los países anfitriones. Es decir, la libertad comercial y de inversión es un juego de suma positiva, a partir de ahí todos los participantes ganan.¹³

Va ligada a los efectos de los cambios mundiales en los distintos sistemas económicos empleados por los Estados soberanos en nuestros días. La finalidad de los sistemas económicos dirigidos a la liberalización de mercados, radica en conformar un conjunto de reglas que proporcionen una forma única de distribuir recursos y satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Los recursos utilizables, naturales, trabajo, capital y empresarios, no en todos los países tienen la misma eficiencia, cantidad y calidad pero todo dependen de la movilidad para encaminar su productividad hacia una integración de metas económicas y del propio sistema.

Los principales sistemas económicos y políticos son: el capitalismo, comunismo y socialismo. Se diferencian por el nivel de libertad que otorgan al individuo para conseguir sus intereses económicos. El capitalismo es la base de esta investigación debido a que de él surge el término sistema de libre mercado o economías de mercado. Como sistema permite un alto grado de libertad, tiene sus orígenes en los filósofos del siglo XVIII con su mayor representante Adam Smith. Proponía que los tenedores de propiedad y dinero tenían las decisiones para producir y asignar recursos en un mercado que funcionaba como auto

¹³ HILL, Charles W. L., *op. cit.*, p. 263.

corrector, asegurando los bienes que la sociedad requiriera. Más en la práctica los gobiernos han tenido que intervenir para asignar recursos creando un capitalismo mixto o economía mixta. Como ejemplo, el caso mexicano, aún existen empresas bajo la administración gubernamental y se fomenta la privatización de empresas.

En la también economía de mercado toda actividad productiva es controlada por la propiedad privada. La producción no forma parte de un programa es dirigida por los factores de la oferta y la demanda, los consumidores determinan sus preferencias sobre la base del poder de adquisición y los productores encaminan sus decisiones en los precios. No existen controles sobre la oferta, es decir, existe libre competencia para proteger a consumidores y propagar la innovación y calidad productiva. El gobierno promueve la competencia para facilitar la eficiencia económica basada en el aseguramiento de las ganancias a que tengan derecho la propiedad privada y la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Asimismo, políticamente el sistema influye con gran magnitud hacia la población al propugnar por el individualismo, favorece la libertad individual de las preferencias económicas y políticas dentro de un marco democrático y de economía de libre mercado, creando un entorno favorable para los negocios internacionales.

Permite a la oferta y la demanda externa la participación en el mercado doméstico, fomenta la eliminación de obstáculos al libre movimiento internacional de bienes, servicios y del comercio internacional, es decir, la desregulación de los trámites o disposiciones que pretenden inhibir la entrada de mercancías o productos extranjeros con la desaparición de normas estatales para la entrada de mercancías. En nuestros días, el avance de la democracia como sistema político en las naciones promueve el aumento de los sistemas de mercado como un detonador de crecimiento y desarrollo. Principalmente implementadas en países en vías de desarrollo, como Chile y México, estas economías sufrieron una reestructuración que comenzó por las siguientes dos etapas:

La desregulación, etapa marcada por la eliminación de las restricciones legales al interior de los Estado-nación para permitir la libre operación del mercado, desarrollo de empresas privadas y sus acciones. Favorece a la liberalización económica, las transacciones internacionales de dinero y capital, la facilitación legal y burocrática para el ingreso de la IED. La desregulación se manifiesta a través del desmantelamiento de los controles de precios, el fomento a la propagación de la propiedad privada y la competitividad.

La segunda etapa se caracterizó por fomentar la privatización. Fue implementada por los gobiernos para descentralizar el control productivo y promover la creación de empresas privadas, con la finalidad de liberar ganancias con eficiencia, aumentar la productividad, crear ventajas competitivas para facilitar el ingreso a nuevos mercados aún proveyendo el local y apoyarse de inversión potencial a largo plazo. Y generar presión tanto a productores como a competidores para

integrarse o desaparecer en el mercado. Su principal característica, la venta de acciones y propiedades estatales a la inversión privada.

El sistema ofrece ventajas que los negocios internacionales aprovechan por medio de la creación de estrategias, las ganancias dependen de lo que desee obtener para la empresa, se tiene la libertad de escoger en que utilizar los recursos disponibles, existe la libre competencia de productores y servidores tanto en precio, calidad, innovación, servicio, o cualquier otra clase de ventaja utilizable, asimismo, el mercado y la competitividad están influenciados por los factores de la oferta y la demanda, los recursos de la economía se mantienen en un flujo circular, entre, productores, sociedad u hogares, flujo de dinero, bienes o servicios, gobierno, ahorro e inversión, los recursos obtenidos pueden crear un efecto multiplicador y las decisiones económicas difunden el mercado.

Para el mejoramiento continuo, dentro de éste sistema, el papel del gobierno se enfoca en obligar al cumplimiento de leyes y regulaciones, abastecer de bienes públicos y transferencias, fomentar la competencia y contribuir a la estabilidad económica a través de acciones fiscales y monetarias para proteger el empleo y mantener la inflación u otro factor de desequilibrio propiciado por los distintos aspectos mundiales, tecnológicos, cambios en los patrones de inversión, cambios de actitud de los consumidores y las fuerzas económicas, se fomenta el comercio desde la inserción en acuerdos mundiales, bloques comerciales, tratados, instrumentos o instituciones financieras o reuniones económicas creando mayores incentivos para obtener ideas innovadoras y lucrar para conformar negocios con libre operación y emprendedores para conformar alianzas con negocios establecidos previamente, y entre otras, el sistema puede llevar a establecer un régimen democrático favoreciendo el sistema político proclive a incentivar las acciones de los negocios internacionales.

En la actualidad, los indicadores que representan la liberalización de mercados se evidencia en los niveles de crecimiento económico de las naciones que utilizan el sistema, en los movimientos en la balanza de pagos, el gasto gubernamental, las políticas monetarias, las reservas y las estrategias, los indicadores inflacionarios, deflacionarios, los controles de precios y salarios, la etapa del ciclo económico del país prosperidad, depresión, recesión y expansión, el papel que juega los programas de los organismos internacionales en políticas gubernamentales como el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), el FMI (Fondo Monetario Internacional) en el ámbito financiero, la OCDE (Organización de Comercio y Desarrollo Económico) y tratados en el comercial, el nivel de integración en el ambiente financiero internacional: la conversión de monedas, los riesgos cambiarios, los controles de flujo de efectivo, las políticas fiscales e impositivas, los niveles de las tasas de interés, etc., y las políticas de inversión y con sus incentivos internos.

Otro factor que promueve el ámbito de los negocios internacionales es la IED, considerada como el instrumento que permite incrementar la eficiencia total de la

economía mundial, a partir de la dispersión productiva de bienes y servicios a los lugares en donde los riesgos y costos son más controlables. Al conducir las operaciones al exterior se transfieren recursos en capital, habilidades, tecnologías y empleos los cuales estimulan y benefician el crecimiento económico del país anfitrión a cambio de ganancias que salen al exterior y un posible desequilibrio en la balanza de pagos. Los gobiernos aceptan la IED siempre y cuando los beneficios nacionales aumenten y se minimicen los costos y los riesgos. (Ver anexo 3)

La IED pasa por un periodo de amplio de constante crecimiento, evidenciado en las reformas que atestiguan las naciones que disminuyen las barreras comerciales y las presiones proteccionistas. Los gobiernos incentivan acciones políticas que favorecen al rubro como los son los tratados de protección y promoción, la desregulación en las legislaciones existentes y se apoyan de la globalización al ofrecer el ambiente para que las empresas emprendan negocios en cualquier rincón del planeta. La dirección de la IED se encuentra influenciada por la dinámica y prosperidad de la economía, del contexto político y social, seguridad, y entre otros del grado de apertura del mercado receptor. La mayoría de la inversión se encuentra concentrada en los países desarrollados como Estados Unidos de América (EE.UU.) y en países que permiten el fomento de reformas estructurales para favorecer la actividad como en Singapur, México y Brasil. Entre los principales países que dirigen grandes flujos de inversión al exterior se encuentran Reino Unido, Japón y EE.UU.¹⁴

Los economistas con la visión del libre mercado determinan que la IED provee de beneficios tanto a países anfitriones como a los países de origen y los costos son menores en naciones que siguen esta percepción.

La IED ofrece beneficios tales como la transferencia de recursos en forma de capital, agrega tecnología (*know how*) a los procesos productivos, exporta habilidades de origen en la administración y control de las empresas, fomenta el empleo a través de la contratación directa o por medio de distribuidores o subcontratación, favorece la balanza de pagos al ingresar flujo de inversión o capital (solo por una vez), contribuye a la sustitución de importaciones al producir los bienes en el país anfitrión para después exportarlos, incrementa el nivel de competitividad reduciendo costos y propagando beneficios al ingreso y gasto del consumidor.

Dentro de las desventajas, encontramos, efectos adversos sobre la competencia debido al gran margen tecnológico o financiero que puede existir entre una corporación nacional del país anfitrión con respecto a una empresa multinacional reconocida. Efectos en la balanza de pagos en dos situaciones: la primera se refiere al flujo que sale del país por las ganancias repatriadas a la compañía matriz; y la segunda, cuando la multinacional consume un número importante de productos e insumos importados para equiparar a su artículo o servicio de su

¹⁴ HILL, Charles W. L., *op. cit.*, p. 211.

imagen y calidad. Otra desventaja, es el efecto sobre la soberanía y autonomía nacional del país, pues las decisiones que tome la empresa extranjera pueden considerarse en contra de las acciones gubernamentales afectando la dirección económica o política del país anfitrión.

Para los países de origen uno de los principales beneficios se encuentra en el capital que entra de las ganancias obtenidas en otros países visualizada en la balanza de pagos, asimismo, la cuenta corriente obtiene un impulso a través de la exportación de bienes y servicios de *know how* en equipo de capital fijo creando una fuente de empleo en la actividad exportadora. Otro beneficio es la obtención de habilidades y técnicas en nuevos mercados permitiendo obtener ventajas cualitativas posibles de incorporarse a los sistemas de producción de origen.

Sin embargo, los costos se refleja en los mismos ámbitos, en la balanza de pagos se reflejan en tres aspectos: a) por el capital saliente que en mediano plazo se compensara siendo un indicador de crédito en corto plazo, b) el conformar una planta productiva en el exterior para abastecer el mercado nacional e incrementar las importaciones y, c) la sustitución de exportaciones al instalar una planta en el exterior.

El efecto en el empleo es ocasionado cuando se decide sustituir la producción nacional en el exterior, más al contrario los consumidores se beneficiarían con menores costos y el país puede incrementar sus ventajas comparativas al concentrarse en actividades eficientes que estimulen el crecimiento económico.

Los gobiernos dentro de la estructura de la economía de mercado tienen un papel fundamental para fomentar el crecimiento de los negocios internacionales. Las acciones dirigidas hacia el libre flujo del comercio y finanzas internacionales permiten crear una gran cantidad de oportunidades de negocios con libre operación competitiva, con un extenso de libertades legales y condiciones logísticas y financieras para obtener nuevas y mejores utilidades. Los incentivos que promueven permiten a sus economías mantener condiciones positivas en la balanza de pagos, en los factores de producción, y en las necesidades de los consumidores y de la nación.

Los gobiernos crean instrumentos para prevenir o amortiguar los riesgos inherentes a la inversión que sale al extranjero y para promover o revertir los efectos de la inversión que ingresa. Cuando la inversión sale al extranjero los gobiernos promueven programas que respaldan los riesgos país como son algunos seguros que incluyen la protección a expropiaciones, contra consecuencias de guerra, o bloqueos en transferencias de las ganancias.

También estimulan a las empresas mediante centros de información y contacto para invertir en países estables creando instituciones financieras fuertes que hacen préstamos gubernamentales a las firmas interesadas, crean programas tributarios para eliminar impuestos, y entre otras, realizan gestiones o cabildeos

con los países anfitriones para disminuir las restricciones comerciales y de inversión.

El deseo de obtener ganancias es la razón que atrae a un gobierno a incentivar la entrada de inversión. Los países adoptan acciones que motivan la transferencia de recursos y empleo a través de concesiones fiscales, prestamos a un interés bajo, subsidios o donaciones.

Otro detonador de impulso por parte de los gobiernos, es fomentar su ingreso a instituciones u organismos internacionales, que promueven la liberalización comercial. Por ejemplo, pertenecer a la OMC favorece al negocio a partir de abrir mercados protegidos a las importaciones y a la inversión extranjera, la integración de la economía mundial y de mercados, la internacionalización de la producción, la obtención de recursos, ventajas y habilidades competitivas.

A partir de la defensa del sistema político democrático favorecedor de la libertad individual y la innovación, de la democracia representativa con un sistema económico de mercado, protección de la propiedad y progreso económico se minimizaran los riesgos país y abrirán paso a un clima propicio promotor de los negocios internacionales.

Asimismo, el G-7 (grupo de los países más industrializados del mundo entre los cuales se encuentran Reino Unido, Alemania, Francia, Estados Unidos, Canadá, Japón e Italia) en sus acciones, manifiesta a los gobiernos brinden el seguimiento constante a la liberación de las aduanas, barreras arancelarias y el fortalecimiento de los siguientes rubros a favor de los negocios internacionales:¹⁵

La dotación y preservación de recursos naturales: proveer de materias primas, población, terrenos con ubicación geoeconómica, y mantener el ciclo reproductivo de estos.

Infraestructura: referida a la agilización de movimiento de las mercancías a través de los modos y medios de comunicación y transporte, así como de la infraestructura administrativa en instituciones, aduanas y secretarías de Estado.

Educación de excelencia: el desarrollo humano fortalece el éxito de un país, no solo compensa la escasez de recursos naturales sino que crea factores innovadores de transformación y es una constante para el crecimiento y el fomento al comercio exterior.

Soporte Institucional: los gobiernos apoyan a través de sus instituciones en cuestiones como: financiamientos de comercio exterior, promoción a la

¹⁵ ORTEGA, Angélica T. *Los Programas de Apoyo Crediticio al Comercio Exterior y su Repercusión en los Planes de Exportación del Pequeño y Mediano Empresario Mexicano*, tesis de maestría en administración, México, U.N.A.M., 2002, p. 88.

exportación y apoyos en asesorías, información y entrenamiento especializado en la materia.

Legislación y Convenios: en el comercio internacional existen cuadros de normas internacionales que facilitan o limitan las transacciones internacionales, por tal motivo los gobiernos están conscientes de integrarse a organismos mundiales concertando acuerdos para propiciar un ambiente acorde a las necesidades de sus empresas.

Es importante indicar que los gobiernos introducen acciones en sus planes para dinamizar los sectores proclives a internacionalizarse, al crear los accesos para el desarrollo económico y facilitar instrumentos para reducir los problemas de los sectores menos favorecidos.

Dentro de las nuevas tendencias que promueven a los negocios se encuentra la internacionalización de procesos productivos. Su funcionamiento radica en la búsqueda de abastecimiento de bienes y servicios, requeridos por la empresa, en distintas regiones del mundo para obtener ventajas, utilidades y ganancias mediante el aprovechamiento de las diferencias nacionales del costo y calidad en los factores de producción.

Un fundamento básico para el proceso es la teoría del ciclo de vida del producto la cual argumenta que la riqueza y el tamaño de un mercado da a las firmas del país un incentivo para desarrollar nuevos productos para el consumidor y que el alto costo de sus factores de producción, como la mano de obra, significaba para la empresa un estímulo para desarrollar innovaciones en el extranjero y economizar los procesos. Se produce en el extranjero obteniendo las ventajas de cada uno de los mercados de producción para incorporar un bien o servicio al mercado nacional con iguales o mejores condiciones de competitividad. Se obtiene un nuevo mercado aún si la demanda es baja. Más las condiciones pueden cambiar, aquel país que recibe inversión para proporcionar una ventaja a la firma extranjera puede obtener especialización en sus factores de producción y convertir a sus empresas en exportadores de nuevos productos.

Los acuerdos regionales, también es un factor promotor, son establecidos entre países de una región geográfica específica, en la que desean formar una integración geográfica regional para reducir y eliminar paulatinamente las barreras arancelarias y no arancelarias con el fin de permitir el libre flujo de bienes, servicios y factores de producción.

Pueden presentarse en forma de: Área de Libre Comercio, surge cuando las barreras comerciales entre países miembros se eliminan, un ejemplo el Tratado de Libre Comercio. Unión Aduanera, además de ser un área de libre comercio los países miembros integran una política comercial externa común, como ejemplo el Pacto Andino en el que se impone un arancel 5 al 20% a países no miembros. Mercado Común, contiene los mismos elementos que la unión aduanera con el

beneficio de permitir el libre flujo y tránsito de los factores de producción entre los miembros, el Mercado Común del SUR (MERCOSUR) está en proceso. La Unión Económica, la determinan aquellos países que desean fortalecer sus vínculos a través de la conformación de políticas monetarias, fiscales e institucionales para crear una moneda única en condiciones del mercado común, la Unión Europea. Unión Política condiciona a los Estados miembros a crear una estructura política que los responsabilice ante los compromisos adquiridos con la unión económica, por ejemplo la posible Comunidad Europea.

Conformados estos acuerdos los negocios Internacionales encuentran menores trabas y posibles beneficios en costos, accesos, menores riesgos para la actividad que se desee desempeñar, asimismo los consumidores se benefician con respecto al costo y la calidad de los bienes y servicios ofrecidos.

El conformar mercados únicos ofrece oportunidades para la apertura de mercados protegidos a la competencia externa, impulsa a las empresas nacionales a innovar procedimientos y mecanismos de producción, se interrelacionan los factores de producción incrementando las habilidades y disminuyendo los costos, se centralizan los aparatos logísticos para una distribución eficiente y se amplía el conocimiento cultural de la región.

En el contexto actual habría que considerar que las regiones con mayor dinamismo de integración son la Unión Europea, el TLCAN y Asia, considerando que China se encuentra en un momento de reestructuración social, política y económica que predice su fortalecimiento en los mercados del área y del posiblemente del mundo es el segundo al lado de Japón.

El desarrollo tecnológico es un factor detonante de grandes avances para el crecimiento de la empresa. Primero, la tecnología se asocia con la creación de ventajas competitivas específicas para el desarrollo de alta tecnología en diversos campos como en la producción, la administración, la mercadotecnia, la investigación, etc. Luego, el ambiente competitivo internacional influye en una revolución tecnológica de la producción y creó nuevos sistemas de fabricación flexibles como la robótica y la computarización asociada a la producción, la tecnología de la información que cambia los sistemas de comunicación y de control, el procesamiento de datos y la administración financiera.¹⁶

La tecnología abre paso a grandes avances que apoyan a los negocios internacionales desde las comunicaciones, el procesamiento de información, la tecnología de transporte, vías de acceso a información, promueve el intercambio financiero, administra información para la búsqueda de mercados, es medio para generar ordenes de compra y venta, entre otros.

Por ejemplo, el microprocesador ha permitido el abastecimiento de información en tiempo y espacio a los individuos y empresas a través de computadoras con gran

¹⁶ TAGGART, James H. y Mcdermott Michael C., *op. cit.*, p. 83.

alcance y bajo costo. Al el se han incorporado innovaciones tecnológicas como la Internet y la World Wide WEB creándose redes de informaciones abiertas en todo momento para administrar información y ejecutar acciones en tiempos requeridos. La ampliación de redes satelitales interviene en las operaciones financieras facilitando la recopilación de información de los fenómenos que intervienen en las decisiones o negociaciones comerciales y financieras. En si, es un sistema desarrollado que permite la recopilación de información de distintas fuentes en un solo medio.

Por último, la globalización juega un papel preponderante, ya que a lo largo de varios años la interdependencia económica se convirtió en un patrón para las economías nacionales.

El aumento en el número de naciones que implementan sistemas de mercado con mínima intervención gubernamental desplaza al mundo a conformar un sistema económico global e interdependiente conocido como globalización. En si, el sistema es un impulsor natural de los negocios internacionales. Interviene como una fase en la construcción de una costumbre internacional, permitiendo a los ciudadanos del mundo entrelazar rasgos comunes para resolver conflictos y romper barreras naturales. Los negocios encuentran los factores detonantes de sus actividades: libre competencia, tecnología, ganancias, innovación, expansión, infraestructura, ventajas, costos, precios, mercados, oportunidades, etc. El libre flujo del comercio, de las finanzas y de la inversión integran los modelos para utilizar los instrumentos de la administración internacional y encauzar sus actividades hacia el consumo y servicio mundial estandarizado.

1.4 Factores inhibidores

La inestabilidad y el dinamismo de los acontecimientos, provocan que los negocios internacionales implementen acciones, proyecten mecanismos para advertir riesgos que se traduzcan en utilidades, con un resultado de suma 0, a favor de aquel que conocía las condiciones necesarias para obtener las ganancias. En el escenario menos optimista quedar con la ganancia máxima.

El conocimiento de aquellos factores que inhiben el comercio internacional y por ende las actividades económicas, es primordial para los administradores de las empresas que incursionan al mercado internacional. Estos ambientes pueden no tener la capacidad de afectar a un empresario que permanece en su mercado interno, pero podrían tener la cualidad de facilitarle la entrada al mercado nacional a un competidor extranjero y perder competitividad de todo tipo.

Por el contrario, si un empresario es emprendedor y vislumbra conocer aquellos factores que pueden inhibir su comercio internacional pero alenta la producción interna, tendrá en sus manos el conocimiento indispensable para conformar estrategias que redunden en procesos productivos de exportación apoyados de

un ambiente que al parecer no les favorece, pero que les daría ventajas competitivas sobre sus competidores más cercanos.

Sin embargo, cuando no se conoce el ambiente en el que se opera o incursiona, se presenta como inhibidor de los negocios internacionales y del comercio internacional, obteniéndose pérdidas irreparables, la administración de los factores permitiría la comercialización o producción de bienes, facilitando las condiciones de la empresa para brindar servicios o crear oportunidades de ingreso a nuevos mercados.

Los países que encuentran difícil ingresar al sistema de mercado comprometen su crecimiento a estructuras políticas planificadas o estatales, en donde, la intervención total del Estado es considerada como el director de las actividades de inversión, de comercio y de distribución de recursos. En este ambiente el individuo no tiene oportunidad de emprender un negocio con las condiciones competitivas del mercado global, en su lugar, disfruta de un mercado cautivo promovido por las acciones gubernamentales. La falta de competencia impide la libertad económica y la innovación tecnológica, fomenta la utilización de recursos obsoletos y administraciones sujetas a la mano del Estado. Estos Estados imponen barreras para proteger sus factores de producción eficientes y desregularizan sus leyes para permitir el ingreso de aquellos factores que no lo son tanto, no consideran que el libre comercio favorece el nivel de consumo nacional, la utilización más eficiente de los recursos, el crecimiento económico y la creación de riqueza. En cambio, proponen intervenir en el comercio internacional y la inversión adoptando restricciones a la importación y a la IED, promoviendo la exportación de bienes y servicios de suma importancia para impulsar nuevos mercados con la finalidad de proteger a los productores y los empleos de la competencia externa y controlan los flujos externos de capital. La mayoría de los países crean instrumentos proteccionistas y neoproteccionistas con los cuales intervienen en el comercio internacional,¹⁷ para proteger y favorecer a la industria nacional. Medidas que pueden ser cuantitativas como lo son los Aranceles. Considerados como un impuesto de importación que permite a los gobiernos incrementar el valor de un bien o servicio importado en relación con uno nacional y elevar los ingresos de los gobiernos. El principal inconveniente es el costo que paga el consumidor final por los bienes importados, y la ineficiente utilización de los recursos por parte de las empresas nacionales que no se comprometen a actualizar o a desarrollar sistemas de calidad internacionales, por ejemplo, los países industrializados al ser los primeros en ingresar al mercado internacional obtuvieron beneficios en materias primas a bajos costos, pero al ser también los primeros en disminuir sus aranceles han tenido que ser los principales actores en la creación de medidas cualitativas o medidas neoproteccionistas para disminuir los efectos que provocan los bajos aranceles en los sectores más importantes de su modelo económico.

¹⁷ BALL, Donald A. y McCulloch Wendell H. Jr., *op. cit.*, pp. 384 y 414.

Estas medidas toman la forma de subsidios de asistencia gubernamental como los son las donaciones en efectivo, préstamos de bajo interés, concesiones fiscales y participación de capital en empresas nacionales. Por medio de los subsidios las empresas favorecidas compiten frente a los precios más bajos de la competencia externa y son un apoyo para ingresar a nuevos mercados y sobre todo permiten la conformación de economías de escala dentro de una política comercial estratégica favoreciendo a la competitividad internacional, en teoría, más en la realidad económica es uno de los principales factores para proteger la ineficacia productiva de las empresas favorecidas.

También pueden presentarse como cuotas a la importación y restricciones voluntarias a la exportación funcionan como instrumentos para que los gobiernos limiten la cantidad de bienes a importar o a exportar imponiendo trámites burocráticos para que el empresario interesado solicite la licencia para que se acredite el permiso correspondiente para hacer cumplir la cuota establecida para el producto. Medida que provoca un aumento directo al consumidor y se limita el porcentaje de mercado de la empresa al restringirle cantidades.

Otra son los requisitos de contenido nacional con los que una parte del bien debe producirse en el país de ingreso, ya sea, como insumo incorporado o como producido localmente. Beneficia a los productores nacionales dándoles ventajas frente a los competidores extranjeros pero perjudican nuevamente a los consumidores por los costos de los bienes importados.

Las políticas antidumping también son utilizadas por los gobiernos que diseñan regulaciones para castigar a las empresas extranjeras que venden productos a precios bajos o por debajo del precio de producción. Estas regulaciones establecen impuestos adicionales a los aranceles que protegen a los productores nacionales.

Y por último y entre otras, las políticas administrativas ó regulaciones informales que restringen las importaciones desde trámites, permisos, revisiones, comprobaciones de materiales, regulaciones sanitarias, o de bioterrorismo etc. No benefician al mercado local que no permite el ingreso de tecnologías desconocidas. La instrumentación de medidas neoproteccionistas se ha desarrollado a tal grado que las naciones han modificado los objetivos de política exterior para proteger las industrias que son consideradas de seguridad nacional e imponer condiciones contra la competencia considerada injusta y proteger a los consumidores de productos peligrosos incentivando el uso de nuevas medidas como la protección a los derechos humanos y la lucha contra todo tipo de terrorismo.

La IED también es restringida por los gobiernos, basándose en controles que inhiben la salida y entrada de capital. Por medio de reformas en legislaciones los países manipulan las condiciones de la inversión, limitan los flujos para no afectar las balanza de pagos en ciertos momentos económicos, llegan a prohibir la

inversión por razones políticas, limitan la propiedad a porcentajes o en ciertas áreas consideradas como vitales, limitan el desempeño con relación a la transferencia tecnológica, el contenido local, la cantidad de exportaciones con respecto a las importaciones, el empleo y la participación administrativa.

Los servicios financieros es la industria más regulada, los gobiernos prohíben la entrada a sus mercados de capitales a firmas de mercados financieros de otros países, y hasta la expansión de las nacionales. Limitan las posiciones para asegurar acciones por parte de sus ciudadanos de otros mercados de capital.

Cuando los gobiernos deciden intervenir en el comercio internacional y la inversión, observarán que el proteger a sectores poco eficientes incrementará su rezago frente a los competidores mundiales y el ambiente internacional será capaz de ocasionar una guerra comercial, los intereses nacionales podrán ser utilizados por grupos de interés para aprovechar los beneficios individuales a favor de empresarios extranjeros, dejándolos fuera de toda innovación tecnológica y de conocimiento comercial.

Otro factor inhibitor es la falta de cultura, conciencia y mentalidad exportadora. El ingreso al mercado internacional depende de los objetivos de los sujetos que intervienen en el intercambio comercial y financiero; empresas, gobiernos e individuos determinan sus acciones observando el entorno, utilizan instrumentos para aprovechar óptimamente sus recursos y obtener ganancias. En un mundo condicionado al intercambio de recursos entre naciones, los sujetos se enfrentaran a riesgos y fenómenos inherentes de la operación internacional. El desconocer o dejar sin importancia los conocimientos teóricos y técnicos aplicados a la comercialización exitosa de un bien o servicio en un mercado extranjero, es decir, no contar con una cultura exportadora, significa quedar obsoleto en el dinámico mundo del comercio internacional.

Para consolidar posiciones y mercados todo emprendedor de negocios internacionales contará además con cultura, conciencia y mentalidad exportadora. La conciencia exportadora no solo es una actitud que utilizará la cultura exportadora para contrarrestar riesgos y costos sino que con ésta se ejercerán obligaciones y derechos obteniéndose beneficios o ganancias dentro de los entornos. Al hablar de entornos nos referimos al entorno internacional o fuerzas no controlables y fuerzas controlables. Las fuerzas no controlables son aquellos factores del entorno internacional donde los sujetos no tienen un control directo sobre su influencia, (pudiendo ser tanto inhibidores como promotores, esto, depende de la planeación estratégica), éstos se refieren a la competencia, los agentes de distribución, los factores económicos de cada nación y del mundo, los fenómenos socioeconómicos, la movilidad del sistema financiero mundial y nacional, las leyes extranjeras y domésticas, el orden legal que afecta a las empresas, los fenómenos de la naturaleza, los entornos políticos de las naciones o bloques económicos, los elementos culturales de los pueblos y socioculturales, la eficiencia de los factores de producción externos y los cambios tecnológicos.

Los factores de producción (recursos, mano de obra, capital y empresarios) y las actividades organizativas (personal, finanzas, producción, precio, promoción, ventas, etc.) de la dirección empresarial, las políticas comerciales y financieras de los Estados, y la dirección de la inversión para el inversionista son fuerzas controlables.

La mentalidad exportadora conforma el como reaccionar o promover ideas para desarrollar oportunidades en el mercado internacional, pensar en obtener un primer pedido, seguido de un pago oportuno, continuidad o más pedidos y nuevos clientes al ingresar a mercados por consecución de objetivos y no al azar o por invitación de algún importador, el dejar de exportar por casualidad, por procesos de compra y no de venta.

Esto significa altos costos de aprendizaje, pérdidas en los primeros pedidos, y mantiene una creciente ola de riesgos no controlables. Implementar estrategias empresariales dirigidas a enfrentar el entorno de los mercados competitivos con calidad, precio, servicio y puntualidad, incentivar la eficiencia productiva, la administración, la promoción, la alta gerencia y el control de las operaciones de comercio exterior. Involucrar en los objetivos la idea de que un mercado de exportación e inversión es la forma pro-activa de mantener, modernizar y estimular el crecimiento de las empresas.

Programar a los sujetos para realizar un aprovechamiento óptimo de los recursos con los que cuentan o contarán en el proceso de ingreso al mercado internacional, a través del incentivo a la tecnología, la disminución de tiempos muertos y gastos innecesarios, del aumento en calidad y la oferta, del desarrollo de la imagen corporativa, del enriquecimiento de la imagen del producto o servicio con diseños modernos, y propiciar continuamente la conquista de nuevos mercados, entre otros. Intensificar el apoyo gubernamental de información, asesoría y financiamiento a las empresas e individuos.

El factor más importante para la funcionalidad de la cultura exportadora es la transmisión del enfoque a todos los participantes que intervienen en el comercio exterior, estructurando a los productores, proveedores, servidores, instituciones gubernamentales e inversionistas a fomentar el compromiso de calidad total y nuevas formas de administración en el aparato de la inversión y la exportación.¹⁸

1.5 Tendencias recientes

Las tendencias recientes envuelven una reestructuración de mercados nacionales que se enfocan a permear la rivalidad entre las empresas nacionales y las internacionales, de esa forma se conforma un nuevo orden mundial, y que se

¹⁸ LEAL RAMÍREZ, L. *Retos para las empresas mexicanas frente a la nueva cultura de negocios internacionales en el marco de la globalización (1994-1999)*, tesis de licenciatura, México, U.N.A.M. Campus Aragón, 2001.

muestra en las transformaciones económicas tales como el incremento del comercio internacional, la internacionalización de procesos, los cambios en las estructuras productivas, la difusión de nuevas tecnologías, la conformación de bloques comerciales, las alianzas empresariales, los cambios el papel del Estado, y los problemas ecológicos que provoca el consumismo, entre otros, evidencia que el total de ambientes sociales se ligan a los procesos evolutivos de los negocios internacionales y de sus exportaciones.

Hoy en día, una idea que se retoma de Edmundo O’Gorman (1958), la globalización es el catalizador de ese nuevo orden mundial, renaciente y se apoya de la tecnología, en particular de las comunicaciones, la producción, el procesamiento y almacenamiento de información para provocar efectos directos e indirectos en los entornos mundiales.¹⁹

Las empresas comercializan e intercambian sus productos traspasando fronteras, enfrentan a competidores internacionales y son capaces de depender de un proveedor extranjero. La tecnología también se da en la organización, la conformación de alianzas empresariales llegan a afectar las decisiones de política económica de las naciones, las acciones estatales se enfocan a proteger a aquellas empresas que producen beneficios a sus economías y restringen el comercio internacional a aquellas que les ocasionan serios problemas en sus sectores primarios. Solo en la última década se ha dado el resurgimiento de acuerdos de integración regional, los países en vías de desarrollo han jugado un papel protagónico al integrar reformas estructurales diseñadas para presentar una mayor apertura económica, competitividad, democracia y equidad.

Dando paso a un “nuevo regionalismo” que comprende efectos variables y dinámicos en los aspectos no solo macroeconómicos como los acuerdos comerciales, sino también sortea efectos en el ámbito empresarial palpables en aquellos aspectos competitivos, de escala o crecimiento y particularmente de inversión extranjera directa. Ethier, considera a la IED como un desarrollador de nuevos acuerdos comerciales, al impulsar el cambio al interior de las instituciones, la creación de nuevas tecnologías, aumentar la competitividad y fomentar las exportaciones.²⁰ Las empresas ingresan a nuevos mercados por medio de la IED, fomentando un dinamismo que se conoce como “nuevo regionalismo”, México así como otros países no quedan exentos de buscar activamente atraer montos importantes de la IED y generar acuerdos de integración regional como lo son el TLCAN, Mercosur, Comunidad Europea, Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN), etc. Así, el informe presentado por los estudiosos de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México con el

¹⁹ GUDIÑO PÉREZ, P. “Los Ejecutivos de Mercadotecnia ante el ambiente del nuevo milenio”, en Gestión y Estrategia, núm. 10, U.A.M. - A, México, julio-diciembre de 1996.

²⁰ DUSSEL PETERS, Enrique. (coord.). *Condiciones y efectos de la inversión extranjera directa y del proceso de integración regional en México durante los años noventa: Una perspectiva microeconómica*, Argentina, Banco Interamericano de Desarrollo, 2003, p. en presentación.

apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID),²¹ hace mención a la importancia que juega actualmente el proceso globalizador y que junto con la apertura de economías, el papel de las empresas transnacionales y el aumento tangible de los flujos de porciones de cadenas de valor agregado son los elementos que hacen comprender el imprescindible aumento de flujos de IED ascendiendo a 1.300.000 mdd en el año 2000, 60.000 empresas transnacionales y sus 800.000 filiales fueron las principales generadoras de IED. Siendo un catalizador de las fusiones, adquisiciones y tipos de administración asociativas, y lo más importante, representan la fuente del financiamiento y crecimiento para las economías domésticas, un ejemplo palpable se encuentra en el desempeño de los flujos de capital generados por las exportaciones de las empresas extranjeras y solo en América Latina se han duplicado en tan solo 4 años.

Las empresas que incursionan en los mercados internacionales ven a través de su administración la movilidad del ambiente que envuelve el desempeño de la IED en el mercado tanto receptor como generador, con la finalidad de crear estrategias que sorteen las causas y efectos de sus respectivas empresas y modernizarlas para enfrentar el entorno macroeconómico que imponen los gobiernos con sus bases normativas, subsidiarias u otros mecanismos que la favorecen, y de las de sus más feroces competidores mundiales o sectoriales. Por ejemplo, el actual contexto comercial surgido en China comienza a preocupar a los estadistas y económicos estadounidenses, quienes creen conveniente preparar un escenario de guerra para contrarrestar los efectos económicos que puede acarrear el hecho de que este país alcance un crecimiento económico de un 9.1 por ciento anual rebasando a EE.UU. como primer receptor de inversión extranjera a la vez que atrajo 53 mdd en 2003,²² y que además continúe siendo el principal exportador de productos subsidiados a EE.UU.

En la economía china más de la mitad del valor de las exportaciones son producidas por plantas maquiladoras de capital extranjero, lo cual se explica, por los altos incentivos fiscales que ofrecen las autoridades y los bajos costos salariales por la gran cantidad de demanda laboral. La concentración de su estructura productiva de exportación la representa en su mayoría los textiles, prendas de vestir, juguetes, productos electrónicos y otros bienes manufacturados, su estrategia se fundamenta en ser intensivos en trabajo y mano de obra. Esa fuerza laboral les da una ventaja competitiva versus los países periféricos y de desarrollo intermedio que sobre la base de la especialización habían decidido la producción de estos bienes, y han otorgado el control para fijar los precios en el mercado mundial de esos productos.

Aunado a ello, a lo largo de las migraciones históricas de grupos de chinos a las regiones del pacífico asiático y regiones trasatlánticas, nos encontramos con trabajadores que son calificados como emprendedores y de gran influencia

²¹ DUSSEL PETERS, Enrique. (coord.), *op. cit.*, pp. 1-3.

²² BELLINGHAUSEN, Hermann. "Indicios de que EU prepara un escenario de guerra en China", en *La Jornada*, México, D.F., 21 de julio de 2004.

económica, con un alto grado de integración y que en la actualidad controlan el 73 % del mercado de capitales en Indonesia, en Tailandia controlan un 14 %, en Malasia el 69 %, ²³ reflejando un alto grado de influencia en la región.

Los ahora llamados chinos de ultramar, se sustentan de conductas y acciones de negocios integradas y compartidas, han creado las modalidades de reajuste a los mecanismos de operación y funcionamiento del capitalismo en el Pacífico asiático.²⁴

Entre ellas encontramos un marcado nexo de parentesco, lazos de origen de acuerdo a regiones o localidades, mantienen una comunicación común, establecieron alianzas surgidas de prácticas y habilidades compartidas y por último justifican sus asociaciones con la confianza de la recomendación y las experiencias previas. Más aún el crecimiento inminente de la economía China, también se extiende el paradigma de cómo enfrentar los problemas rurales, los movimientos en los tipos de cambios a la alza, las medidas monetarias, los costos fiscales, los déficit públicos, el bajo consumo privado, etc., indicando que una caída de tal economía podría provocar una nueva crisis mundial no solo económica por la gran cantidad de población mundial concentrada en ese país.

Un enfoque administrativo innovador, es fundamental para los negocios internacionales, es el cimiento para crear las condiciones óptimas que motiven la generación de riquezas en un mundo de competitividad y generación de valor, que junto con los procesos de producción han llegado a ser eslabones de una gran cadena productiva a nivel internacional. La automatización, la mercadotecnia, la subcontratación, las alianzas, las fusiones, las asociaciones y diversas acciones que se enfocan a la consecución de objetivos han sido capaces de crear modelos de organización empresarial que se transforman en innovadoras estrategias administrativas que establecen las redes que llevan a la producción estandarizada y masiva. Por ejemplo, la administración de empresas a través de la administración por objetivos, la toma de decisión por equipos y la innovación institucional propuesta por Peter Drucker, en su libro *The practice of management*, 1954, ahora se transforma en un mundo administrativo en el que el crecimiento de la economía mundial, el surgimiento de nuevas tecnologías, el desarrollo de trabajadores intelectuales han dado paso a un nuevo pluralismo político que influye directamente en el funcionamiento de los negocios. Como puede ser esto posible, Peter Drucker en su libro *The New Realities*²⁵, indica que en los países que se consideran no comunistas se han vuelto pluralistas, en donde, existen varios centros de poder fuera del gobierno constituidos como instituciones dedicadas a dirigir sus esfuerzos en la consecución de tareas sociales, como la obtención de riqueza. Se encuentran organizadas con la tarea de producir bienes

²³ USCANGA, Carlos. “Los Chinos de Ultramar”, en La Jornada en la Economía, México, D.F., 28 de junio de 2004.

²⁴ *Ibidem*

²⁵ DRUCKER, Peter. “Los Nuevos Pluralismos”, en artículo de Internet, <http://www.mty.itesm.mx/dhcs/deptos/ri/ri95-801/lecturas/lec276.html>, consulta 20 de octubre de 2006.

económicos o servicios como lo hace una empresa sin ser un órgano de gobierno pero se rigen por una “administración” autónoma capaz de tomar decisiones. Éstas no se basan en el poder, pero si realizan funciones, tales como proporcionar a los individuos un status de vida, en los estados en desarrollo proporcionan al individuo una forma de ganarse la vida por medio una plaza laboral, estudios, apoyará a la realización de objetivos y alcanzar la productividad en su desempeño diario, sin estar bajo la dirección patriarcal de un patrón y en su lugar están bajo los lineamientos de una organización. Y lo más importante es que centran ésta función en cambiar el concepto de aquello que fue un producto para el pueblo y en cambio la visión se transformo a lo que se le conoce como valor. Son organizaciones que requieren de una amplia red de comunicaciones que eficientes sus objetivos y sean un instrumento para realizar sus acciones. Tienen una movilidad que les permite trascender detrás de las fronteras geográficas tradicionales y convertirse en multinacionales, transnacionales o globales. Su funcionamiento tiene un efecto para los demás, es decir, a través de sus acciones llegan a los consumidores que entienden sus productos haciéndolo parte de la vida diaria.

Las organizaciones son creadoras de funciones que pueden estar dirigidas a resolver un problema social, o en su mayoría a ocuparse a producir los bienes y servicios que los clientes requieren y generar las utilidades que se administraran para prevenir riesgos, fomentar inversiones o resguardar el crecimiento futuro.

La teoría del pluralismo, nos muestra nuevas tendencias comerciales vinculadas con la administración moderna y que son parte vertebral de los negocios internacionales actuales. Asimismo, con el nuevo siglo emergieron las preocupaciones sociales de los consumidores, la globalización aún no ha sido capaz de extender ese flujo de recursos que rige las grandes corporaciones transnacionales y ese dinamismo no se refleja en los sectores domésticos de las economías nacionales. Y que las grandes corporaciones internacionales cuentan con un fuerte poder económico y capacidad organizativa para sortear la competencia y el ambiente económico, laboral, del mercado y de los gobiernos.

Existen voces en el mundo difusores de la idea de que el neoliberalismo se considera como un promotor de los negocios internacionales, de la globalización y de la IED, siendo un modelo fracasado y que ha agrava la desigualdad entre ricos y pobres. El desplazamiento del Estado por el mercado provocó que entre las 100 economías del mundo, 51 están ocupadas por las transnacionales y 49 son los estados y que 200 de las transnacionales más importantes del mundo controlan un tercio del capital fijo y emplean solo el 5 por ciento de la mano de obra nacional de un estado, pero son capaces de aprovechar los vacíos legales para obtener beneficios fiscales, tributarios y por lo tanto que le dan mayor competitividad versus las empresas nacionales.²⁶ En la actualidad observamos los cambios políticos en los gobiernos que entregaron su soberanía y control

²⁶ DAVALOS, Renato. “Fracasó el modelo neoliberal; agravó la desigualdad entre ricos y pobres: IS”, en La Jornada, México, D,F, 27 de octubre de 2003.

económica a las empresas transnacionales y que no podían controlar los embates especulativos que atraía un cambio en sus acciones políticas para obtener benéficas sociales pero que se suponían en contra de los intereses multinacionales de las empresas extranjeras.

Podríamos hablar de los efectos dragón, efecto tequila, efecto zamba, a nivel macroeconómico pero lo que realmente nos interesa es mostrar que el poderío de las organizaciones internacionales es tan palpable que influye en la política internacionales de las naciones y afecta por completo el bienestar social de los pueblos, por ejemplo el gobierno de EE.UU. al ganar el presidente Lula en Brasil creó una ola de información que provocó una especulación de capital en los inversionistas extranjeros que se encontraban en Brasil y comenzaron a salir, el embate lo enfrento Brasil y salió bien librado. Ahora le toca a una economía a la que el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional habían prometido un crecimiento económico acelerado si se comprometía a seguir sus indicaciones. India, inicia en 1991 la liberalización económica con ello se tradujo en privatización, excesiones, reducciones fiscales, desregulación arancelaria y neoarancelaria, apertura a la extracción de sus recursos, reducción de subsidios a su aparato productivo, reformas, prácticas laborales injustas y por completo promocionar la inversión extranjera. En la actualidad, el crecimiento económico ha sido el contemplado pero la infraestructura se encuentra en manos de las transnacionales y el partido que gobernaba pretendía continuar con la privatización de áreas primordiales como el petróleo, la minería y la telefonía, entre las más importantes. Más la desigualdad social intento llevar a un cambio político regresando al poder a los partidarios de la familia Gandhi, que propugnan por frenar con el proceso liberalizador, dejado a la India con casi 300 millones de personas en pobreza extrema y establecidos mayoritariamente en zonas rurales. Como ejemplo, las leyes internas no permiten la comercialización de productos que no cuenten con los requerimientos de las normas internacionales, así, lo hecho a mano por productores agrícolas no pueda ser comercializado, dejando el mercado para las transnacionales por completo. El cambio no se dio, surgió una campaña de los partidarios del actual gobierno con la finalidad de provocar inestabilidad en los mercados y fuga de capitales con lo que Sonia Gandhi dimitió a su cargo de primer ministro, y puso en su lugar a aquel que iniciará el proceso liberalizador.²⁷ La sociedad comienza a perfilar sus intereses hacia sistemas económicos que apoyen el beneficio social y no solo la productividad a costa de la desigualdad, esperemos que en China los costos sociales sean mínimos, para que los efectos de una posible recesión no ocasionen una revolución mundial, basada en el descontento social.

²⁷ GARZA, Laura A. "Hoy es India ¿y quien sigue?", en Aduanas, núm. 28, CAAAREM, México, D.F., julio-agosto de 2004, pp. 8-9.

Capítulo 2

El sistema de mercado bajo el modelo neoliberal mexicano

Capítulo 2. El sistema de mercado bajo el modelo neoliberal mexicano

Ahora bien, una vez descritas las tendencias del entorno internacional y su dinamismo, es primordial conocer las condiciones en las que las empresas mexicanas desarrollan sus actividades, es decir, mostraremos el ambiente interno y los factores que favorecen o inhiben el comercio exterior mexicano.

Se inicia con la introducción en aquellas acciones económicas y planteamientos comerciales de los sujetos que escribieron el pasado económico de México, y que marcaron el camino hacia las acciones implementadas por el gobierno mexicano en el período 2001-2006, las propuestas para enfrentar los problemas competitivos, fomentar el crecimiento y desarrollo del sector exportador mexicano.

Se hace una introspección en los sectores productivos dadores de vida al sistema de mercado, mostrando preponderadamente el funcionamiento del aparato productivo de exportación y su participación en el mercado mexicano.

También se indican los principales programas de comercio exterior creados por el gobierno mexicano, los cuales tienen el objetivo de incentivar las exportaciones en México y son los instrumentos utilizados de distintas formas por las empresas para competir en el exterior con reciprocidad.

Se observará desde el modelo basado en la sustitución de importaciones, el contexto de la inexperiencia en el marco del sistema de mercado de apertura económica, inversión y competitividad internacional, y como las estrategias utilizadas para crear programas de fomento a las exportaciones aún se encuentra falto de administración específica para todos los sujetos participantes en el sector exportador mexicano.

Hacer una introspección en la historia, estructura y desempeño de los sectores productivos mexicanos acerca a encontrar nuevas estrategias para enfrentar los problemas característicos de los exportadores mexicanos en la actualidad.

2.1 Antecedentes

A consecuencia del proteccionismo establecido y desarrollado entre los años cincuentas y ochentas, el mercado mexicano experimentó planteamientos económicos encaminados a crear instrumentos que permitieran establecer una base confiable para impulsar el crecimiento y no el desarrollo económico en el país,²⁸ en nuestros días no es posible hablar ampliamente de la existencia de empresas multinacionales con el 100% de inversión mexicana y mucho menos de Negocios Internacionales Mexicanos. Más el comercio exterior mexicano tuvo una gran transformación en las últimas dos décadas del siglo XX, de ser una

²⁸ GUTIÉRREZ, A. Cuauhtémoc. *Estructura Socioeconómica de México: 1940-2000*, México, Limusa, 1996, pp. 97-199.

economía muy protegida y cerrada, el país decidió por ingresar a los flujos de comercio e inversión internacionales.

A continuación, se hace una breve descripción de los cambios en política económica en México.

Hacia 1917 se consideraba que el desarrollo económico estaba sujeto al funcionamiento del mercado y la culminación de los deseos de la Revolución Mexicana, para entonces el propósito central era mantener una economía nacional en contra de intereses extranjeros, tendencia que continuó hasta finales de la Segunda Guerra Mundial. Durante la Segunda Guerra Mundial hasta principios de los ochentas se utilizó un sistema económico basado en la política de sustitución de importaciones. Conocido como un instrumento de industrialización, sugiere dirigir la política comercial a la asignación de recursos para alentar de forma temporal las actividades de sectores con cierta oportunidad para crecer en un futuro y convertirse en industrias competitivas, autosuficientes que operen y exporten. El planteamiento intentó mostrar beneficios a largo plazo, ya que se asumen grandes costos a corto plazo por los montos de inversión estatal a las empresas privadas.²⁹

Política creada para promover la producción manufacturera y proveer a países con economías de guerra, a corto plazo, en un futuro que duró 4 décadas. Llevó a proteger el mercado nacional de la competencia internacional y cerrar las importaciones de bienes de consumo. Período en el que las ventas externas mexicanas, de productos agrícolas y mineros, aumentaron en respuesta a las necesidades de la economía de guerra de EE.UU.

El objetivo fue reemplazar los insumos extranjeros por mexicanos, apoyándose de un proteccionismo arancelario e intentar sustituir productos industriales. Pretendía obtener el bienestar económico para impulsar el desarrollo a largo plazo, más la excesiva producción de bienes de consumo apoyada por la polarización de la inversión gubernamental y privada, coadyuvo a ensanchar la dependencia económica y comercial del vecino del norte, y a descuidar el sector primario. Recibió solo el apoyo del deseo revolucionario pero los apoyos económicos y de infraestructura se centraron en el sector secundario o sub-sector manufacturero, en el que las empresas trasnacionales se beneficiaron ampliamente y los empresarios mexicanos (prestanombres) comenzaron a monopolizar la producción para acaudalarse de ingresos y deudas que se hicieron públicas.

Al finalizar el conflicto armado, las exportaciones disminuyeron, debido a que las economías de guerra habían desarrollado altas tecnologías que les permitieron la autosuficiencia y el olvido del abastecimiento en las economías periféricas, mientras las empresas nacionales continuaban con la importación de productos para el mercado interno y México se enfrentó a presiones en la balanza de pagos.

²⁹ RAMOS, Manuel F. “La transformación del patrón del comercio exterior mexicano en la segunda mitad del siglo XX”, en Comercio Exterior, vol. 54, núm. 6, BANCOMEXT, México, D.F., junio de 2004.

Los ingresos del producto interno bruto (PIB) se obtenían principalmente de los sectores conforme al siguiente orden primario, comercio y manufactura.

En los sexenios comprendidos en el período de 1940-1952, la estrategia política se dirigió a fomentar la industria privada, el papel estatal era el de subsidiar y controlar la infraestructura para el desarrollo de las empresas mexicanas. Se utilizaron créditos y concesiones para alentar la producción petrolera y atraer inversión extranjera en el sector industrial y turismo. Para entonces, se otorgaron créditos a empresas a través de la banca privada con el fin de dinamizar la infraestructura productiva. Nacional Financiera fungía como la banca de desarrollo creando infraestructura vinculada con el sector industrial junto con ello el gobierno aumentó las exenciones fiscales y los bajos impuestos sin importar la clase de producción, se renegoció la deuda externa, se protegió la industria nacional con el aumento de aranceles y medidas neo proteccionistas (se crearon los permisos previos y los precios oficiales de referencia para la importación, éste último perduró hasta la década de los ochentas), la producción y comercio de la industria manufacturera aumento un 6 % con respecto al sector primario y represento el 18 % del PIB, para esos años.³⁰

Acciones que dieron la pauta a la expansión de la demanda de exportación, al aumento del reparto agrario, a la construcción de obras públicas, a la conformación de medidas proteccionistas para hacer frente a la producción de los países que regresaban al comercio internacional, a la recuperación de la confianza para el crédito internacional, a la disminución de la producción minera y al mayor grado de dependencia comercial con EE.UU., y los más importante, el principio del descuido del sector primario.

En ese entonces, las medidas monetarias centraron su objetivo en abatir la inflación a través del fomento del ahorro interno y el control de precios, más el aumento de importaciones con respecto a las exportaciones, la producción de bienes de consumo interno, la falta de credibilidad y estabilidad financiera dejaron como resultado mayor inflación, aumento del déficit de la balanza comercial, fuga de capitales, falta de ahorro interno, disminución de empleos, nula competitividad productiva y comercial, entre otras.

El principal propósito de la política gubernamental se encamino a producir para exportar al tratar de reducir las importaciones por medio de la sustitución de importaciones y obtener créditos para subsidiar la infraestructura productiva. Los incentivos se dirigieron indirectamente y de facto a la inversión extranjera, provocando inestabilidad, fuga de capitales, polarización de beneficios a las subsidiarias extranjeras y paraestatales las cuales importaban para abastecer el consumo interno. Las pequeñas y medianas empresas no eran un factor para el desarrollo, decía la retórica gubernamental, en cambio el progreso se encontraría en el capital privado y la salvaguarda estatal.

³⁰ GUTIÉRREZ, A. Cuauhtémoc, *op. cit.*, pp. 96-101.

De 1953 a 1970 se fomentó la producción industrial de servicios, la autosuficiencia alimentaria, la balanza de pagos y un PIB encabezado por el comercio y la manufactura, como instrumento de desarrollo. Se valió de la política de sustitución de importaciones y nuevas imposiciones arancelarias para limitar las importaciones, las compras del gobierno favorecieron a los compradores nacionales, los estímulos fiscales crecieron a favor de las empresas nacionales, y además se protegió a sectores sin fomentar el desarrollo de empresas capaces de enfrentar la competencia en los mercados internacionales.

Dentro del período surge un programa de promoción a la maquila para fomentar la inversión extranjera directa. Su formación fue exclusivo de la zona fronteriza del país, a las empresas se les permitía importar libre de arancel los insumos a México y exportar sus productos libre de arancel a EE.UU., aprovechando las ventajas competitivas el sector registro un alto índice de exportaciones y promovió la creación de empleo en la frontera pero al no contar con permisos para introducir el producto al mercado nacional no influyó en los precios de los bienes del mercado mexicano los cuales eran altos.

También se utilizaron medidas de *mexicanización*, logrando establecer barreras a la entrada para los inversionistas extranjeros en áreas productivas donde operaran empresarios nacionales, o bien el gobierno decidía que el sector público se hiciera cargo de sectores estratégicos de la economía.³¹

Otra característica del período, fue el detrimento del sector agrícola a costa del industrial, se evidenció la polarización de ingresos en la producción industrial y manufacturera descuidando los demás sectores, menor capacidad instalada, aumento del desempleo y continua intervención del Estado en el ciclo económico y productivo, siendo los principales importadores provocando el aumento del déficit en la balanza de pagos.

Para finalizar el periodo devaluó la moneda debido a la fuga de capitales propiciada por el intento de reforma fiscal que llevó a los empresarios a crear una barrera al disminuir la inversión y dolarizarse, provocando el aumento en el presupuesto público para la importación de productos en los proyectos de las empresas estatales. La disminución de la producción agrícola y los flujos de capital al exterior incremento la curva ascendente de la deuda externa, el Fondo Monetario Internacional tuvo que intervenir en el camino de la economía para estabilizar los mercados financieros (se firma una carta de intención manifestando disminuir el gasto público a 3,000 mdd por año).³²

Periodo caracterizado por un Estado patriarca de la inversión, en esos años se recurrió a montos crecientes de endeudamiento externo para inducir mayores tasas de crecimiento económico por medio de aumentos en el gasto público

³¹ RAMOS, Manuel F., *op. cit.*, p. 474.

³² GUTIÉRREZ, A. Cuauhtémoc, *op. cit.*, p. 175.

enfocándose a mantener el bienestar empresarial y acelerar la industrialización de ciertos sectores que se dedicaban a la producción de bienes de consumo.

Contribuyendo al detrimento de la eficiencia en la asignación de recursos y de la competitividad del aparato productivo del país.³³

A mediados de los setentas y principios de los ochentas la economía se pretendió consolidar con el apoyo de Estado-empresarios, con la disminución de impuestos a la exportación, la disminución del gasto público, incentivar la producción de la canasta básica y aumentar la inversión de los empresarios. Apoyado en las ganancias de las exportaciones petroleras, como catalizador de crecimiento y la política de sustitución de importaciones.

El gobierno fomento una economía de consumo, las importaciones petroleras se justificaban como reinversiones al sector, los recursos obtenidos se invertían en la compra de alimentos al exterior, aumentó la deuda externa por la imaginaria que creó el precio del petróleo, se mantenía el Estado patriarca de la economía, no se ingresó al GATT para proteger a las empresas de la competencia externa, la banca comercial y de fomento se endeudó de altas tasas de interés beneficiándose ellos mismos al ser los propietarios de las grandes empresas que controlaban el comercio interno. Tales deudas llevaron a una nueva devaluación a fin del sexenio fomentada por el excesivo ingreso de los empresarios que invertían en el extranjero en la compra de bienes y no reinvertían en las empresas, o dicho de otra forma, empresarios ricos, empresas pobres.

Las estrategias de desarrollo económico se basaron en un crecimiento hacia adentro con políticas proteccionistas como la sustitución de importaciones, las aduanas cerradas con permisos de importación, protección comercial sobre la base de aranceles altos, precios oficiales (controles de precios) y programas de integración,³⁴ en lugar de modificar el régimen comercial para promover las exportaciones se recurrió al endeudamiento externo aumentando el gasto público e inducir el crecimiento económico. La economía se concentraba en el petróleo, la electricidad y los bienes de capital.

Errores en la política cambiaria provocaron el aumento de los déficits en la balanza de pagos y en la deuda externa; manejo irresponsable de las finanzas públicas reflejados en los subsidios innecesarios e indiscriminados a los sectores productivos con capacidad instalada rentable (bajas tarifas en servicios y transportes, etc.), la estatización de empresas no rentables, la inversión en programas obsoletos y altamente costosos; omisión de ajuste en estrategias económicas vislumbradas en los setentas con el aumento de las exportaciones manufactureras y la reducción de las exportaciones agrícolas no se fomentaron las exportaciones industriales junto con una sustitución de importaciones de productos agrícolas y el uso adecuado de los recursos del petróleo, lo que

³³ RAMOS, Manuel F., *op. cit.*, 473-474.

³⁴ Secretaría de Economía, [web en línea] www.se.gob.mx, consulta febrero de 2004.

hubieran ordenado las finanzas públicas y la balanza de pagos.³⁵ El resultado fue, la crisis financiera de 1982, menores ingresos contra mayor gasto público y mayor endeudamiento externo.

Para 1982 la deuda externa sumaba 87,600 mdd, 60,000 mdd de deuda pública, 8,500 mdd por la nacionalización de la banca y 19,100 mdd por la deuda privada, en 1976 la deuda conjunta sumaba 25,894 mdd. Estos recursos se utilizaron en el programa energético, descuidando nuevamente los demás rubros económicos.³⁶

Haciendo un recuento de la política de sustitución de importaciones, el manejo clientista, favoreció el uso intensivo de capital o bienes de consumo marginando a los sectores que contaban con mayor grado de ventajas comparativas en su etapa inicial inhibiendo la escalada en la cadena de valor y especialización en la mano de obra y producción de bienes de capital. Ocasionó que empresas locales vendieran sus productos a precios no competitivos afectando el bienestar del consumidor al tener protección gubernamental contra la competencia externa.

Por último, se convirtió en una fuente de generación de rentas, al incidir sobre las políticas públicas de asignación de recursos públicos a ciertos grupos de interés que despilfarraban recursos con la finalidad de comprobar su uso y asegurar su reasignación, sin orientarse a actividades que podrían tener una ventaja comparativa y fomentarla.³⁷

El país optó por una nueva estrategia, para salir de la crisis requería diversificar sus exportaciones y no depender del petróleo, insertar al sector privado a la actividad económica y modificar las fuentes de financiamiento externo incluyendo a la inversión extranjera. Así, se inició el proceso de cambio estructural reemplazando el modelo de sustitución de importaciones por una política económica basada en la apertura al comercio internacional y a los flujos internacionales de capital.

En los ochentas, se da un cambio estructural de producción privada y disminución de la participación paraestatal, para resolver el problema del sobreendeudamiento y la insolvencia por la crisis de la deuda.

La ideología se encaminó a la estrategia económica neoliberal, sustentada en la ideología ortodoxa que atribuye al Estado la causa de los males económicos, orientada al mercado como ente exclusivo de asignación de recursos, maximizador de la producción y el empleo, corrector de desajustes económicos, garante de la inversión y de la productividad, y que transfiere las funciones del Estado a las empresas privadas y al mercado. La reducción de la injerencia del Estado comprendió la liberación de precios, la apertura comercial externa, la

³⁵ CALVA, José L. "Balance del Experimento Neoliberal en México", en Problemas del Desarrollo, núm. 29/30, IIEc-U.N.A.M., México, D.F., octubre-diciembre de 1998/enero-marzo de 1999.

³⁶ GUTIÉRREZ, A. Cuauhtémoc, *op. cit.*, p. 179.

³⁷ RAMOS, Manuel F., *op. cit.*, p. 476.

liberalización de los flujos de inversión extranjera, la liberalización de mercados, financieros, la privatización de empresas estatales, la reducción del papel del Estado como promotor del desarrollo y bienestar social.³⁸

Se ingresa al GATT, y de ahí disminuyeron los aranceles, confrontando a los productores mexicanos a nuevos mecanismos de mercados, de eficiencia, de competencia, de riesgo y de oportunidades, se eliminaron los precios fijos, se redujeron los permisos previos de importación. El gobierno crea nuevos esquemas de apoyo a la producción y promoción a la exportación con la finalidad de promover la productividad y la calidad de los procesos que eleven la competitividad de las empresas, con lo que el papel de las empresas fue reorientado al sector externo y la libre competencia. Con la desgravación arancelaria los costos de las importaciones disminuyeron y la paridad cambiaria favorecía la adquisición de bienes.

Entre 1988-1994, la estrategia a seguir era modernizar a México mediante las nuevas modalidades de integración y competencia internacionales, incentivando la cooperación económica, el diálogo multilateral y la actividad bilateral. Esta modernización debería estar apoyada por el impulso de la inversión privada, la expansión de las exportaciones no petroleras, la inversión pública en infraestructura y el fortalecimiento del mercado interno apoyado en la renegociación de la deuda y de la aceptación de las condicionantes de la apertura económica por parte de todos los sectores económicos. Asimismo, los acuerdos negociados, el ejercicio democrático de la autoridad, la racionalización y promoción de la autonomía, la privatización de las empresas públicas y la transparencia, constituían nuevas prácticas del Estado³⁹ mexicano para su deber con el mundo.

Una segunda etapa se conforma con el fortalecimiento de relaciones comerciales bilaterales y se firma poniendo en operación el TLCAN el cual abrió una oportunidad de crecimiento económico, ya que vinculó a México con el mercado Norteamericano (para el año 2003 absorbió el 91% de las exportaciones mexicanas y el 61% de las importaciones tuvieron origen ese país). El acuerdo promovió la disminución arancelaria, el aumento de consumidores y mercados, menores costos de producción, mayor competencia, calidad, eficiencia productiva y la búsqueda de más tratados para lograr la reciprocidad en la eliminación de barreras al comercio.

Las finanzas públicas comenzaron a sanearse debido a la venta de paraestatales, asimismo, gracias a la expansión económica estadounidense y en el marco de TLCAN las actividades económicas favorecen al sector servicios y al sector industrial (manufacturero) para que se desarrollaran como los principales sectores que brindaban ingresos. La apertura comenzó a generar desajustes en

³⁸ CALVA, José L., *op. cit.*

³⁹ ROMERO HICKS, José L. “A tres años del Acuerdo con la Unión Europea: Nuevas oportunidades”, en *Negocios Internacionales*, núm. s.d., BANCAMEX, México, D.F., julio de 2003.

las empresas y comenzaron a financiarse de recursos extranjeros para enfrentar la competencia externa y no descuidar su mercado interno. Algunas de esas empresas comenzaron a adquirir productos en el extranjero, dejando de producir para exportar, y obtener ganancias de productos finales de alta tecnología e innovadores.

La inexperiencia productiva y comercial de las empresas mexicanas junto con la inestabilidad social y política llevo a una nueva devaluación en el año de 1994 ocasionada por la fuga de capitales hacia mercados con mejores tasas de interés y sobre todo por las altas tasas de interés que generaron los prestamos insolutos por las empresas mexicanas. En 1993 se reformó la Ley de Inversiones extranjeras, con lo que la participación de empresas extranjeras quedaba abierta a las condiciones del TLCAN, y entre otras, permitió el ingreso a sectores nacionales, tales como la comunicación y el sector bancario.

Dentro de los beneficios, en el siglo XX, después de ser una economía muy protegida y cerrada el país logró insertarse con éxito en los flujos internacionales de comercio e inversión. El cambio de orientación de la política comercial resultó en la expansión y la diversificación de las exportaciones, polarizado con EE.UU. (mayor sincronización del ciclo económico de la economía mexicana con el de su principal socio comercial, al conformar el TLCAN, se crearon ciertos mecanismos de integración económica, lo que implicó que la economía mexicana se sincronizara con la economía estadounidense), pero ya con comercio con otras naciones. El principal problema para los empresarios mexicanos es el entorno mundial, y es que los esfuerzos de apertura económica pueden verse mermados por la competencia en los mercados internacionales de nuevos jugadores con amplio potencial exportador y con ventajas comparativas similares a las de México.⁴⁰

De 1994 a 2001 el gobierno determinó instalar un modelo de crecimiento hacia fuera basado en la industrialización exportadora y la instrumentación de apertura comercial, financiera y a la inversión extranjera, liberalización de los mercados internos y una política de fomento industrial dirigida a la industria manufacturera. El modelo tiene las siguientes limitaciones⁴¹ :

- 1) Desarticulación de cadenas productivas resultado del uso de la mano de obra barata como ventaja competitiva contra avances tecnológicos de punta provocando mayores importaciones para sustentar la industria maquiladora de exportación,
- 2) Concentración de ventas externas en exportaciones maquiladoras, 300 grandes empresas concentran el 95%, dejando sin gran participación a las

⁴⁰ RAMOS, Manuel F., *op. cit.*, p. 472.

⁴¹ VILLAREAL, René y Ramos, Rocío. “La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistemática”, en Comercio Exterior, vol. 51, núm. 9, BANCOMEXT, México, D.F., septiembre de 2001.

pequeñas y medianas empresas, polarización del comercio exterior con EE.UU. en 88% , y

3) Baja participación tributaria de las empresas que intervienen en el comercio exterior, principalmente, por los aranceles exentos de las importaciones de las maquiladoras.

Durante este período las exportaciones mexicanas registraron un crecimiento anual del 18.2%, y el país incremento su presencia en los mercados internacionales con la expansión de ventas al exterior que dio el octavo lugar en exportaciones a nivel mundial y el primero en América Latina.⁴²

Actualmente México cuenta con 12 tratados de libre comercio, son:

- TLCAN (EE.UU. y Canadá), (1994)
- Grupo de los tres ó G3 (Venezuela, Colombia), (1995)
- Costa Rica, (1995)
- Bolivia, (1995)
- Nicaragua, (1998)
- Chile, (1992-1999)
- Decisión 2/2000 (unión Europea: Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, Eslovaca, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Inglaterra, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Polonia, Portugal, República Checa, Suecia), (2000 y 2004)
- Israel, (2000)
- Tratado de Libre comercio con los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio conocido como TLAELC (Suiza, Noruega, Islandia y Liechtheinstein), (2001)
- Triangulo del Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras),(2001)
- Uruguay y,(2002)
- Japón (2005)

También México es parte de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) donde se tienen acuerdos regionales, el PAR 4 (Preferencia Arancelaria Regional) con disminuciones arancelarias para todos los signatarios y acuerdos de alcance parcial (ACE) de bienes en forma bilateral aplicándose un arancel en específico para las mercancías. Los países parte del acuerdo son: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

El contar con varios acuerdos convirtió a México en una de las economías con mayor apertura comercial en el mundo. Aún así, la experiencia exportadora en México no ha sido dinámica, ni constante como se vio en los párrafos anteriores, y las políticas económicas no han encontrado un desarrollo a largo plazo, que

⁴² Secretaría de Economía, [web en línea] www.se.gob.mx, consulta febrero de 2004.

redunde en infraestructura o iniciativas que promuevan el desarrollo empresarial exportador. A continuación se describirán las acciones que propuso el gobierno durante el período 2001-2006 para enfrentar el problema competitivo de las empresas mexicanas frente a los procesos productivos internacionales.

2.2 La planeación económica sectorial: 2001-2006

El sistema de mercado mexicano se estructura conforme a un sistema de producción mixto, basado en la propiedad privada de los medios de producción y con la participación del Estado. Se divide en tres sectores productivos de los cuales el conjunto de empresas obtienen los factores para producir bienes y servicios.

Son el sector primario, al cual se le asignan las actividades derivadas de la agricultura, ganadería, silvicultura y la pesca;

El sector secundario, comprende las actividades de la industria extractiva (minera, petrolera, carbonera, eléctrica, y de la metalurgia) y de la industria de la transformación o manufacturera;

Y el sector terciario, incluye los servicios derivados del comercio, las comunicaciones y transportes, los servicios del gobierno (construcción, vivienda, etc.), de hoteles y restaurantes, servicios financieros, profesionales, educativos, médicos, de esparcimiento, de administración pública y defensa, y servicios de alquiler, de reparación, de aseo y limpieza, entre otros, el sector turismo.

La visión gubernamental del período se dirigió hacia acciones fomentadoras del liderazgo empresarial junto con la participación del Estado promotor de la inversión y el mercado, bajo el planteamiento de eliminación de barreras a la competencia por medio de los tratados de libre comercio, acuerdos, desregulación administrativa e interviniendo en el mercado al incentivar la actividad económica sin subsidios y prácticas paternalistas.⁴³

Visión vinculada con la ideología de Francis Fukuyama⁴⁴, hace hincapié en su libro *The End of the History*, que estamos en el principio del fin de la historia al estar viviendo una evolución ideológica y una occidentalización como forma de gobierno en el mundo. Si consideramos, la bibliografía de Fukuyama, nos encontramos que él forma parte de la elite empresarial estadounidense, y que dentro, de los principales preceptos de ese pueblo se encuentra la democracia liberal y la occidentalización del comercio internacional. La cercanía territorial, la polarización comercial y la relación preponderante con las principales organizaciones internacionales vinculadas con México hacen de ese país y sus objetivos, el suministro de ideas y modelos teóricos a seguir por parte del Estado mexicano.

⁴³ FOX QUEZADA, V. *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*, México, Secretaría de Gobernación, 2001.

⁴⁴ HILL, Charles W. L., *op. cit.*, pp. 64-65.

La propuesta para integrar el liderazgo empresarial surge de la creación de una política integral de desarrollo empresarial, con la que se plantea llevar a cabo el objetivo del *Plan Nacional de Desarrollo*, para promover el crecimiento con calidad de la economía. Se fundamenta en una intensa participación con las entidades federativas y los empresarios, su principal objetivo impulsar el potencial de creación de empleo y de innovación tecnológica en la micro, pequeña y mediana empresas. Conocidas como MIPYMES las define como unidades productivas flexibles, con alto potencial de desarrollo y mejora de su gestión, con posibilidades de adaptar rápidamente la tecnología a sus necesidades y de proveer a las grandes empresas.

Propuso eliminar los obstáculos que se oponen a la expansión de esas unidades ya que constituyen un importante detonador de la actividad económica y contribuyen al equilibrio regional. Por último, intentó constituir el eje para construir y poner en práctica una política de fomento que brinde soluciones integrales a los problemas que hoy limitan la competitividad de la empresa pequeña, que reanime el tejido empresarial del país y aproveche las posibilidades abiertas por las cadenas de valor (cadenas productivas).

Asimismo, el gobierno invocó a la participación de los productores hacia la competitividad, formula para elevar y extender la competitividad a todos los sectores del país, además de promover acciones económicas que condujeran a la solidez macroeconómica. El plan consideró elevar y ampliar la competitividad del país como una condición necesaria para alcanzar un crecimiento más dinámico y desarrollar la economía. Comenzado con la formación de recursos humanos y una nueva cultura empresarial basada en la eficiencia con la eliminación de prácticas anticompetitivas y restricciones al mercado, promotora de capacitación, asistencia técnica, calidad en procesos de producción, distribución, comercialización, desarrollo de habilidades gerenciales para una adecuada y oportuna toma de decisiones en aspectos de dirección, logística, operaciones, contabilidad y gestión, es decir, establecer una cultura de competitividad.

Intentaron redireccionar la política exterior como instrumento central para lograr las metas del desarrollo económico y social de México, capacitar a empresarios en las técnicas de internacionalización (exportaciones o inversión extranjera directa); elaborar una política comercial coherente con las oportunidades emanadas del comercio internacional; impulsar la instalación de empresas nacionales e internacionales que impulsaran la creación de mercados locales y regionales con perspectivas de exportación; vinculando a ellas cadenas productivas nacionales e internacionales para expandir las oportunidades a través de procesos productivos en otros países.

El gobierno intento promover una inserción ventajosa del país en el entorno internacional y en la nueva economía, considerando a México parte de una red internacional de acuerdos comerciales y de inversión. Fomentó la participación en foros comerciales multilaterales y regionales para que representaran una

amplia gama de oportunidades de comercio e inversión para las empresas mexicanas.

Intentaron promover la diversificación productiva, la expansión de los mercados externos para nuestros productos, garantizando un total acceso, en condiciones de reciprocidad a los principales mercados del mundo y la creación de un entorno favorable a la inversión nacional y extranjera. Se intentó aplicar una estrategia integral para la promoción del comercio exterior y la inversión para facilitar los procesos en apego a la normatividad vigente. Promover mayores flujos de inversión extranjera directa fue labor del Estado, modificaron el marco jurídico tratando de brindar mayor seguridad y certidumbre a la IED.

Intentaron consolidar e impulsar el marco institucional para simplificar la carga administrativa de las empresas, tratando de favorecer la inversión productiva y la competitividad de las empresas que operan en el territorio nacional.

También utilizó la política industrial para promover el crecimiento y aumento de la competitividad de un sector o sectores de la economía. Interviniendo directamente en el mercado, por medio de estrategias estructurales en:⁴⁵

- 1) Marco fiscal competitivo
- 1.1 Sistema financiero accesible
- 2) Estructura arancelaria
- 3) Marco jurídico y regulatorio
- 4) Desarrollo tecnológico
- 5) Desarrollo del capital humano
- 6) Desarrollo de proveedores
- 7) Procesos aduaneros eficientes
- 8) Infraestructura adecuada
- 9) Competitividad sistemática

Utilizó estrategias sectoriales, concentradas en los sectores automotriz, electrónico, software, textil y confección, químico, cuero y calzado, agricultura, turismo, “maquiladora”, comercio, construcción y aeronáutica. Promover el desarrollo y la competitividad sectorial por medio de la competitividad fue fundamental para el gobierno para permitir una participación exitosa de las empresas mexicanas en la economía global. Los esfuerzos los orientaron a eliminar las dificultades que inhiben la competitividad y la integración de cadenas de valor al establecer una intensa competencia de mercado en sectores aún no inmersos.

El fortalecimiento de cadenas de valor promoviendo la integración de aquellas empresas que se mantienen rezagadas, en cuanto al desarrollo de tecnología y en la integración con las empresas nacionales de vanguardia insertadas

⁴⁵ RAMÍREZ HINOJOSA, Norma A. Modelos exitosos en la promoción de exportaciones, CONICE 2003, VI Congreso Interuniversitario de Comercio Exterior, Veracruz, Ver., 28 de marzo de 2003.

exitosamente tanto en el comercio interior y en el exterior, fue la meta, así como el desarrollo de cadenas entre proveedores-distribuidores con esquemas eficaces de comercialización. Todo lo anterior de acuerdo al Plan de Desarrollo, en retórica gubernamental.

2.3 Funcionamiento del aparato productivo de exportación

Se mostró la división de los sectores que representan el sistema de mercado mexicano, y cuales son las acciones propuestas por el gobierno para acercar a las empresas al comercio internacional y generar cadenas de valor.

En este punto, se pretende conocer la función de cada uno de los sujetos que intervienen en las exportaciones en México. Las grandes empresas, las pequeñas y medianas (PYMES), las empresas integradoras, las empresas maquiladoras, entre otras, con la finalidad de señalar aquellos aspectos que fortalecen, debilitan o mantienen las actividades de las exportaciones en cada sector de la economía.

Para fines del capítulo, el tamaño de las empresas en México es determinado por el número de trabajadores empleados y queda de la siguiente forma: micro empresa es aquella que tiene hasta 30 empleados, la pequeña empresa de 31 hasta 100, la mediana empresa de 101-500 y la grande empresa tiene más de 500 empleados en su nomina.⁴⁶ En la tabla 1, se muestra el valor de la participación de las empresas en la balanza comercial mexicana (2001 a 2006).

Tabla 1. Balanza comercial de México con el mundo, valores en miles de dólares.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005p	2006p
Exportación Total	166,455	158,443	160,682	165,355	187,999	14,136	19,205
Petroleras	16,383	12,799	14,477	18,634	23,667	1,986	3,474
Agropecuarias	4,217	3,903	3,827	4,795	5,684	579	872
Extractivas	521	389	389	517	901	74	70
Maquiladoras	79,467	76,881	78,041	77,745	86,952	6,609	8,069
Manufactura	65,867	64,472	63,948	63,664	70,796	4,887	6,720
Importación Total	174,458	168,397	168,679	170,958	196,810	15,272	18,762
Consumo	16,691	19,752	21,178	21,509	25,409	1,913	2,468
Maquiladoras	61,709	57,599	59,296	59,058	67,742	5,062	6,231
Manufactura	71,929	68,550	67,212	70,154	81,061	6,470	7,777
Capital	24,130	22,496	20,993	20,237	22,597	1,826	2,285
Balanza Comercial	-8,003	-9,954	-7,997	-5,603	-8,811	-1,136	443
Neta s/Maquila	-25,762	-29,236	-26,742	-24,290	-28,020	-2,683	-1,395
Neta s/Petróleo	-24,386	-22,752	-22,474	-24,236	-32,478	-3,123	-3,031
Maquila	17,759	19,282	18,745	18,688	19,209	1,547	1,838

Fuente: en Secretaría de Economía con datos de Banco de México, cifras al mes de enero de 2006.

⁴⁶ EMILIO, Zeballos. “Empresa media, una nueva clasificación”, en Comercio Exterior, México, vol. 51, núm. 12, BANCOMEXT, México, D.F., diciembre de 2001, p. 1097.

Al hablar de grandes empresas en México hacemos mención a un grupo pequeño y muy poderoso que ha reestructurado su organización y control de operaciones, ocupando posiciones líderes y con una dinámica sostenida a escala nacional e internacional.

La reestructuración de las empresas fue apoyada por las condiciones de competencia y los apoyos gubernamentales inducidos por la apertura económica, y principalmente apoyada por las acciones clientistas que obtuvieron los empresarios consolidados y con mayor capital al adquirir empresas estatales junto con subsidios gubernamentales que propiciaron su mayor desarrollo.

A su vez, éstos tomaron la iniciativa de convertir los factores de transformación, manufactura y especialización en un instrumento de comercialización al exterior. Utilizaron sus propios sentidos de negocios, tomando acciones para alcanzar la rentabilidad y maximizar la utilización de los recursos de sus empresas, equiparándose de modelos administrativos e impulsar el comercio exterior.

Enfrentaron los procesos de apertura y desregulación con el objetivo de competir globalmente con las empresas nacionales y extranjeras con instrumentos acondicionados a los nuevos entornos competitivos que atrajo la apertura y los procesos evolutivos de la globalización en el mundo.

Tomaron posición en los mercados externos con estrategias de un modelo de lógica global, entre otras, se interrelacionaron con grupos financieros que mantenían presencia tanto interna como externa para obtener financiamientos, crearon relaciones con empresas y con proveedores internacionales que favorecieran su desempeño y crecimiento por medio de cadenas de valor en el mercado internacional.

Utilizaron esquemas de estrategias dirigidas a desarrollar ciclos de inversión en plantas y equipos para competir con eficiencia, productividad y calidad internacional, asimismo, redujeron los conglomerados productivos a determinadas empresas prioritarias con el fin de enfocarse en especializar las actividades en nuevas acciones de diversificación.

En la actualidad, el conglomerado de grandes empresas mexicanas exporta productos relativamente atrasados con respecto a la dinámica del comercio mundial. Sus productos son en su mayoría insumos básicos: cemento, vidrio, acero; o bienes de consumo masivo: cerveza y alimentos.

A nivel nacional aportan al PIB el 60%⁴⁷ representando el principal generador de divisas, pero en realidad conforman apenas el 1% de las unidades económicas del país y aporta el 36% de empleos, indicando que no son la principal fuente de integración económica en el país, sino en cambio caminan con rumbo fijo y dedicado a sus intereses propios.

⁴⁷ INEGI. *Información Económica*, México, INEGI, 2003.

La gran problemática del sub-sector es que el consumo de productos básicos ha comenzado a descender rápidamente debido a las innovaciones tecnológicas (los productos agrícolas transgénicos tienen un costo de producción más barato) y además existe en el mundo una gran competencia que impide la obtención de grandes ganancias.

En el anexo 5, se muestra un cuadro que describe a las empresas líderes en América Latina, donde se encuentran en los primeros 6 lugares empresas mexicanas, como TELMEX, Vitro, Carso, CEMEX, VISA, Alfa, de una muestra de 37 empresas, de las cuales 20 son mexicanas.

Por último, las grandes empresas, han aprovechado las vinculaciones bancarias para favorecerse de instrumentación financiera que el gobierno otorgó (el IPAB); considerándose el ofrecimiento de fondos a tasas preferenciales y clientistas.

La obtención de insumos para sus exportaciones fue a través de las importaciones que se encuentran bajo los programas de apoyo a las exportaciones sin pagar impuestos. Programas auspiciados por el gobierno con la finalidad de crear un aparato productivo competente, sin embargo estimulan la búsqueda de proveedores en el extranjero, deja de lado al proveedor nacional (no se encuentra en posición de competir ni en precio, tecnología y calidad) por no contar con la infraestructura necesaria para ofrecer productos competitivos. Situación que es parte de un negocio internacional donde una empresa global compra en el lugar que le conviene y obtiene mayores ventajas productivas.

Los procesos productivos de las grandes empresas muestran una alta polarización en el sector de bienes tradicionales de alta competencia mundial, por lo tanto, cuentan con un limitado ingreso al sector externo y se separan del resto de las empresas nacionales.⁴⁸

Otra de la estrategia gubernamental incluye el desarrollo del sector privado y en particular de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), El desempeño positivo del sector PYME en la productividad contribuye al crecimiento a la competitividad de la economía mexicana y a la generación de oportunidades laborales para la población.

En el mercado mexicano, una característica primordial radica en que la apertura significó la utilización de estrategias que les permitieran sobrevivir en el mercado en lugar de adaptarse y arrancar con acciones integradoras o de desarrollo. Al sumergirse en tal acción, en nuestros días no contribuyen al papel endógeno gubernamental de integración entre empresas PYMES e internacionales, ya que su estructura se encuentra encaminada a la consecución de la sobrevivencia.

⁴⁸ CELSO, Garrido. “Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México”, en Comercio Exterior, México, vol. 51, núm. 12, BANCOMEXT, México, D.F., diciembre de 2001, p. 1065.

Además, no cuentan con la disponibilidad de instrumentos financieros adecuados a sus necesidades, en plazos y costos, dependiendo en forma sus propios recursos y financiamiento de proveedores, en consecuencia, cuando se intenta realizar un nuevo proyecto que considere riesgos tecnológicos o comerciales el problema se vuelve mayor.

Al enfocar los recursos solo a su mantenimiento propicia escalas productivas inferiores a la óptima, bajo nivel de innovación y sustancial atraso tecnológico en las PYMES.

Otro problema, es la compra de maquinaria y equipo obsoleto que conlleva a inversiones equivocadas. Es una situación que se incrementa, la resistencia de los empresarios para contratar personal que se encuentra capacitado para disponer de información que permita el acceso a la tecnología, por lo regular tales empresas no mejoran sus procesos productivos y no adquieren el valor competitivo que los pondría en el mercado internacional.

Sus actividades no logran la relevancia necesaria sin una mano de obra calificada y que cuente con la capacidad de razonamiento, más que de dominio técnico, con la finalidad de desarrollar habilidades para aprender, comunicarse y adaptarse a los cambios. Las posibilidades para acceder a este tipo de mano de obra es tan limitada y no cuentan con los recursos indispensables para su manutención y mucho menos para su contratación.

Existe una falta de experiencia en la comercialización internacional que se evidencia en altas deficiencias de calidad, normalización productiva, poco acceso a clientes del exterior, bajo conocimiento en la legislación aduanera, arancelaria con problemas de información de mercado y, son los principales factores que explican los reducidos niveles de internacionalización de las PYMES mexicanas. Asimismo, la ineficacia de los canales de distribución y los problemas de concentración dificultan su competitividad.

Los empresarios juegan un papel fundamental en el desarrollo de la economía y el mercado, se pueden considerar agentes que movilizan los factores productivos para satisfacer las necesidades de la población y generar riquezas.

En un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo se menciona que el desempeño es crucial para las naciones en la asimilación de conocimientos y tecnología, para producir, para cooperar y para competir en los mercados y que resulten en instrumentos proclives al uso eficiente de recursos y logren elevados niveles de productividad y competitividad.⁴⁹

Para lo cual la planificación y gestión administrativa es el motor dinamizador que puede enfrentar las dificultades competitivas frente a las grandes empresas. Más

⁴⁹ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*, Washington D.C., 2003, p. 1.

las PYMES mexicanas tienen esa limitante, tienden a actuar en forma individual y aislada, sin considerar la posibilidad de nuevos métodos administrativos cooperativos que induzcan la especialización de sistemas de producción más complejos y colectivos.

Además se ven afectadas por la falta de regulación de la competencia, la inseguridad jurídica del intercambio comercial, la falta de protección de propiedad intelectual, las barreras burocráticas y sobre todo la baja calidad de los programas de apoyo al desarrollo de las empresas e impactan a tal grado que no existe un marco regulatorio e institucional que les de seguridad a largo plazo en sus transacciones.

Las brechas de productividad entre PYME y grandes empresas son significativas, aún las reformas estructurales de la década de los noventa la distancia persiste, por ejemplo, en México su desempeño se ve reducido en la contribución económica del país como lo indica el censo económico del INEGI representando un 79.5% de todas las unidades económicas, 13% del PIB y 30% de empleos.

También las PYMES mexicanas se encuentran rezagadas respecto a sus contrapartes en otros países, por ejemplo, solo en Estados Unidos la participación económica equivalen al 62% y en la Unión Europea es en promedio de 65%, tal situación facilita a los países desarrollados insertarse competitivamente a nuevos mercados, a la creación de cadenas productivas y contribuye a afianzar, dinamizar y aumentar la capacidad de competir de los tejidos productivos.⁵⁰

El modelo de empresas integradoras, es creado por el Estado mexicano ante la necesidad de que las PYMES se incorporen al comercio exterior y hagan frente a la globalización, a la competitividad internacional y a la apertura económica. Y que sumen mediante estrategias las vocaciones productivas de las distintas regiones del país para generar ventajas competitivas sostenibles.

Es un modelo que adopta alternativas de cooperación empresarial, que articula las actividades de micro, pequeñas y medianas empresas (MYPIMES) para fortalecer la producción y la comercialización de sus productos en mercados de alta competitividad.⁵¹

La Secretaría de Economía define a la empresa integradora como una forma de organización empresarial que asocia a personas físicas o morales de escala micro, pequeña y mediana formalmente constituidas con el objeto de gestionar financiamientos, comprar materias primas e insumos y vender la producción bajo un esquema de asociación que eleve su competitividad.

⁵⁰ GLIGO SAÉNZ, Micoló. *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo, s.f., p.3.

⁵¹ Secretaría de Economía, [web en línea] <http://www.contactopyme.gob.mx/integradoras/index.html>, consulta 03 de junio de 2004.

Con un mercado abierto y globalizado los pequeños empresarios estaban condenados a desaparecer a menos que utilizaran nuevos caminos viables para ajustarse a las políticas de liberación, por tal razón, el único camino aceptable y promovido por los gobiernos fue el asociacionismo. Las MYPIMES se agruparon para beneficiarse del cambio de escala económica y aparecieron organizaciones promotoras del modelo.

El modelo mexicano de asociación surge en los años noventas cuando SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, ahora Secretaria de Economía) se interesó de la experiencia de los consorcios de exportación de Italia son promovidos con mucho éxito en el mercado mundial una gran cantidad de productos con calidad elaborados en pequeñas empresas.

Las empresas interesadas cuentan con la idea de integración como una acción que permite la obtención de ventajas económicas que las empresas o productores individualmente no pueden conseguir, por decir se les dificulta inducir la especialización de las unidades productivas en las diferentes etapas del ciclo de fabricación de un bien determinado.

Conforme a los resultados obtenidos por la secretaría de Economía el 60% de las empresas asociadas compra sus materias primas e insumos en forma conjunta a bajos precios y en condiciones óptimas para su comercialización. También dice que cuando menos el 70% de las empresas llevan a cabo promociones comerciales de manera conjunta y ofrecen sus productos en forma consolidada. El 55% de las empresas declaró haber incrementado su participación en el mercado interno y un 60% ha establecido la contratación de servicios tecnológicos, con información técnica especializada.

Entre el período de enero de 1993 al 31 de diciembre de 2006, la Secretaría Economía tuvo registradas 833 integradoras, de las cuales 311 son agropecuarias, 151 manufactureras, 64 constructoras, 118 comercializadoras, 32 dedicadas a comunicaciones y transportes y 115 a servicios.⁵²

Existen inscritas más en el valle de México y los estados circunvecinos que en otras zonas obedeciendo a la diferencia de densidad industrial, a la mayor promoción, al interés de los empresarios de zonas de agricultura moderna y a las fuentes de financiamiento. Evidenciando que el modelo no ha permeado las necesidades de las distintas regiones del país.

Otro tipo de empresas son las maquiladoras y manufactureras, que son subcontratadas o fomentan la industrialización hacia fuera. Empresas que surgen en 1965 como parte de la política de promoción a la inversión para suplir la estrategia de sustitución de importaciones e industrializar la frontera norte. El

⁵² Secretaría de Economía, [web en línea] <http://www.pymes.gob.mx/integradoras/directorio.asp>, consulta 29 de marzo de 2007.

gobierno mexicano apostó por un modelo que se basa en la flexibilidad tecnológica y en la subcontratación de segmentos productivos.

El funcionamiento de las maquiladoras y manufactureras requiere de insumos (maquinaria, tecnología, componentes, piezas, etc.) que se envían de la matriz tales se importan libres de impuestos y desregulados hacia las empresas en México. En ellas se ensamblan las partes y las retornan al extranjero transformadas como un producto terminado o bajo cierto proceso. Al exportarse termina el procedimiento de subcontratación.

Las maquiladoras se han consolidado en las regiones cercanas a Estados Unidos de América, en Ciudad Juárez, Tijuana, Baja California y Matamoros, Tamaulipas. Ahí es donde se han instalado el mayor número de industrias, porque se encuentran bajos costos de transporte y mano de obra, la última es el principal factor favorecedor de la industria, como se muestra en la tabla 2, donde para 2002 en Francia un salario en Francia alcanzaba 8 dólares hora por hombre, mientras en México solo se pagaba 2.6 dólares.

Tabla 2. Salarios de la industria manufacturera en varios países

(en dólares hora-hombre)

PERIODO	MÉXICO	ESTADOS UNIDOS	FRANCIA	CHILE
1993	2.1	11.7	7.5	1.7
1994	2.1	12	7.9	2
1995	1.3	12.3	8.8	2.3
1996	1.3	12.8	8.7	2.4
1997	1.6	13.1	7.9	2.6
1998	1.6	13.5	8	2.5
1999	1.9	13.9	7.9	2.3
2000	2.2	14.3	7.2	2.3
2001	2.5	14.8	7.3	2.1
2002	2.6	15.3	8	2
2003/p	2.5	15.8	n.d	2

FUENTE: ORTEGA ÁVILA, A. "Modelo agotado ... y sin reemplazo", en Suplemento La Jornada en la Economía, México, D.F., 26 de abril de 2004.

El proceso manufacturero utiliza un único insumo competitivo: la fuerza de trabajo. Estrategia obsoleta que como lo vimos en el capítulo anterior, un nuevo factor se ha incorporado al comercio exterior y ha quitado participación a las maquiladoras mexicanas: la creciente capacidad de producción competitiva a bajo costo de China.

El sector, para la década de los noventa, fue favorecido por la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con América del Norte y por la creciente demanda de la economía estadounidense de los productos manufacturados mexicanos.

Siendo la base de la nueva industrialización hacia fuera, lo anterior se muestra, en la tabla 3, con datos estadísticos del INEGI del año 2003. Las tablas muestran que después de la recesión económica de 1995, el PIB repuntó junto con las tasas de crecimiento del sector manufacturero, lo que se atribuye al representar la quinta parte del PIB y casi una tercera parte del empleo formal, pero dejó de crecer para el año 2003.

Tabla 3. Producto Interno Bruto hasta el año 2003

PRODUCTO INTERNO BRUTO		PRODUCTO MANUFACTURERO	
Tasas de crecimiento		Tasas de crecimiento	
1994	4.4	1994	4.1
1995	-6.2	1995	-4.9
1996	5.2	1996	10.8
1997	6.8	1997	9.9
1998	5	1998	7.4
1999	3.6	1999	4.2
2000	6.6	2000	6.9
2001	-0.2	2001	-3.7
2002	0.9	2002	0.6
2003	1.3	2003	1.3

Para el año 2000, en EE.UU. termina su fase expansiva y refleja de inmediato en el año siguiente la dependencia comercial con tasas negativas de crecimiento. Solo por nombrar un ejemplo, después de los sucesos de los ataques terroristas del 11 de septiembre del 2001 en es país, la demanda del mercado disminuyó al grado que propició la pérdida de 300 mil empleos entre finales de 2000 y el 2002.⁵³

Ese hecho encaminó al sector ha disminuir los ingresos salariales para mantener el poder competitivo de las empresas, significando una menor capacidad adquisitiva para la población empleada, desempleo y la disminución de exportaciones. Así, el sector esperará hasta que el sector industrial estadounidense requiera de los procesos mexicanos.

También existe una alta concentración de empresas en manos estadounidenses, participan con el 85% de las exportaciones nacionales dirigidas a ese mercado.

Otro indicador que muestra la importancia del sector es que las actividades manufactureras privadas son el motor del crecimiento exportador representado por el 85.5% de ventas externas del país, donde EE.UU. es el principal receptor de exportaciones, como se muestra en la gráfica 1.

⁵³ VARGAS, Rogelio E. “Para las maquiladoras: Recintos fiscales estratégicos”, en Negocios Internacionales, num. s.d., BANCOMEXT, México, D.F., julio de 2003.

Gráfica 1



Fuente: Secretaría de Economía, [web en línea]
<http://www.economia.qob.mx/?P=730>, consulta 2007.

Tal situación ahonda la polarización comercial e incrementa el riesgo de perder mercado con el ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio.

Asimismo, existen otros inconvenientes, en el subsector se encuentran concentradas las importaciones temporales para exportar, las cuales, son mayores que las propias exportaciones directas.

A su vez son la principal fuente de mercancía ilegal en el país y de déficit comercial, mostrado, en la balanza comercial de México, ya que utilizan los programas de apoyo para importar productos de consumo final y dejan de lado las posibilidades que ofrecen para comprar y exportar bienes maquilados o manufacturados.⁵⁴

Solo para el año 2002 las maquiladoras y empresas con programa de importación temporal para producir artículos de exportación (PITEX) concentraron el 92% de las exportaciones manufactureras del país y el 82% de las ventas realizadas al exterior.

Sus actividades, ingresan por corto tiempo a México y realizan un limitado proceso de transformación, y de otra forma pagarían el total de impuestos de comercio exterior.⁵⁵

En cuanto a las exportaciones del sector agrícola, nos encontramos con un complejo proceso globalizador que denota a nivel mundial una declinación de la agricultura como actividad productiva específica y de incumbencia gubernamental.

⁵⁴ CARRILLO, Jorge. “Los retos de las maquiladoras ante la pérdida de competitividad”, en Comercio Exterior, vol. 53, núm. 4, BANCOMEXT, México, D.F., abril 2003.

⁵⁵ DUSSEL PETERS, Enrique, *op. cit.*

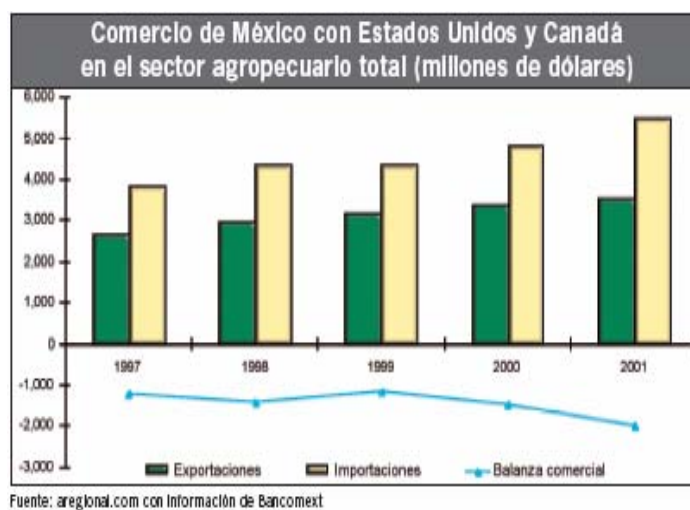
En su lugar, en la actualidad se favorece el desarrollo de complejos agroindustriales; basados en alianzas estratégicas, propiedades conjuntas, en capital de riesgo y de fusiones, asimismo, la concentración de actividades queda reducido a la participación de los países sub-desarrollados o en vías de desarrollo.⁵⁶

En este contexto, en México las empresas insertadas en procesos de comercialización externa y procesos de integración económica en escala mundial han sido un conglomerado reducido de grandes empresas. Que toman ventaja de su poder adquisitivo, tecnológico y financiero para apropiarse de los espacios regionales logrando una exitosa actividad y monopolizar las exportaciones agrícolas y alimentarias.

Conforme a los datos estadísticos de INEGI, la fuerza de trabajo ocupada en el sector primario representa casi el 20% y representa solo el 8% del PIB.

El sector aún no puede satisfacer la demanda interna, por lo tanto, ha sido preciso importar más productos básicos del exterior. Solo el intercambio comercial con su principal socio comercial, representa un saldo negativo de exportaciones respecto a las importaciones, situación mostrada en la gráfica 2:

Gráfica 2



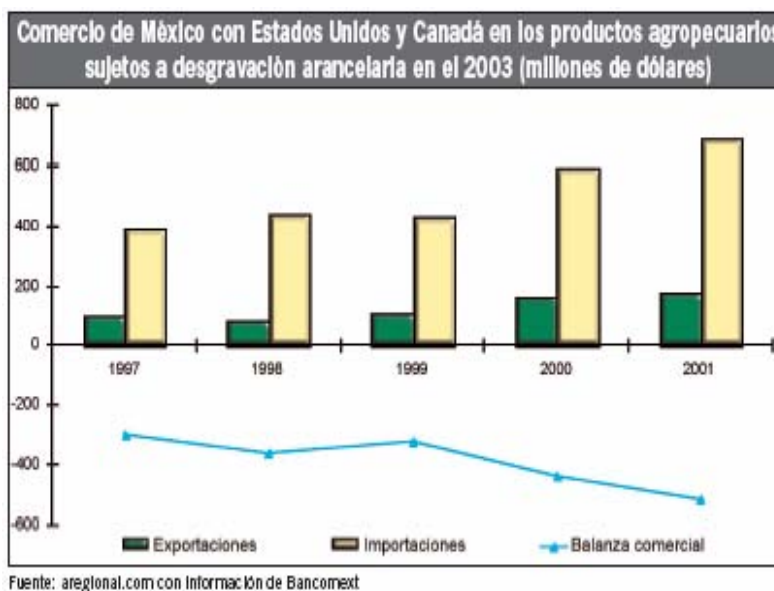
Las exportaciones agropecuarias no tienen competitividad, e inició su declive desde la década de los setenta. El hecho de adquirir, gran parte de granos y alimentos, más barato en el exterior que producirlos internamente nos muestra el alto grado de deficiencia en el sector. Existe en la actualidad, un reto que debe de enfrentar el sector acordado con la firma del TLCAN: la desgravación de estos productos.

⁵⁶ MICHELL, Chauvet. “Globalización y estrategias de grupos empresariales agroalimentarios de México”, en Comercio Exterior, vol. 51, núm. 12, BANCOMEXT, México, D.F., diciembre de 2001.

Solo con la entrada de productos a partir del 2003, gran parte de los campesinos y ganaderos mexicanos enfrentarán una difícil realidad. Ya que carecen de tecnología, insumos de calidad y adecuados canales de distribución, que les permitan competir en forma exitosa con los productores internacionales.⁵⁷

La gráfica 3, muestra que en la actualidad el déficit comercial con los países con los que se tiene el acuerdo del TLCAN se encuentra en forma creciente y ahora con la desgravación arancelaria, para el campo mexicano y para los exportadores del sector será más complicado para disminuir la brecha deficitaria y sobre todo competitiva y de venta al exterior.

Gráfica 3



Otro sujeto es la inversión extranjera directa. El gobierno mexicano, desregularizó la Ley de Inversión Extranjera para liberalizar su entrada al país, permitiendo la libre asociación con cualquier empresa mexicana, al considerar que facilita la compra de cualquier tipo de activo fijo, concreta la participación en proyectos de desarrollo, exceptuando su intervención a los sectores reservados al Estado o actividades muy específicas de interés nacional. En la mayoría de las actividades pueden ser dueños hasta con un 100% de las acciones de las empresas. Excepto las reservadas al gobierno o que contengan la cláusula de exclusión de extranjeros como las que se muestran en el anexo 4.

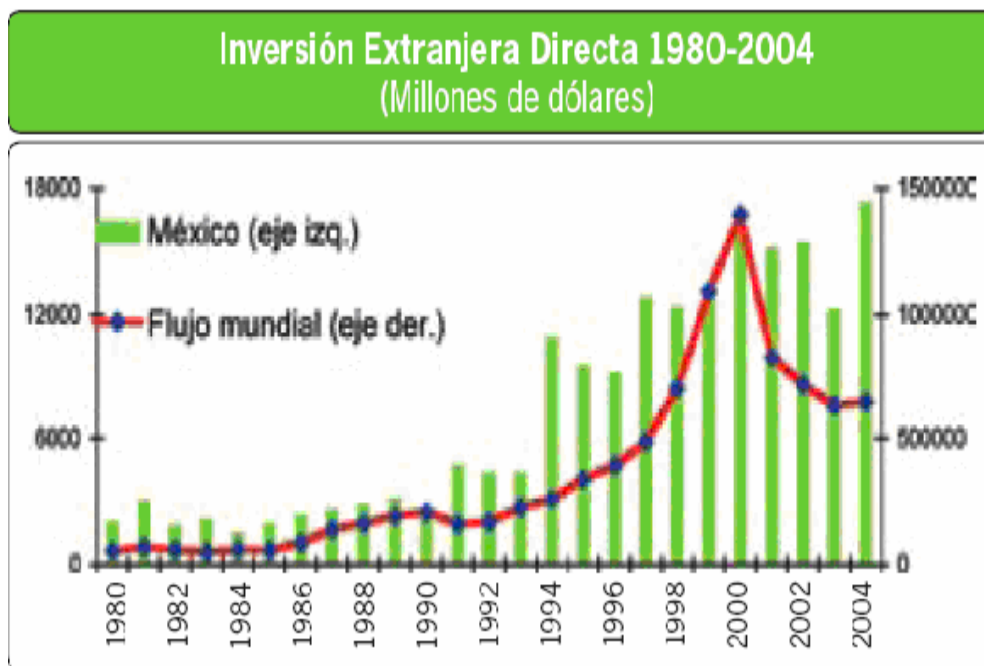
Dentro de la política encaminada por el *Plan de desarrollo 2001-2006*, refiere a la inversión como fuente del dinamismo económico. La IED es un canal de derrama tecnológica y beneficios financieros para la industria mexicana y en especial para las empresas manufactureras, se ha intentado concretar un entorno abierto,

⁵⁷ Análisis Regional. “Balanza comercial agropecuaria de México con Estados Unidos y Canadá”, en aregional.com, www.aregional.com, enero de 2003.

competitivo, eficiente y transparente para la inversión. El esfuerzo se ve plasmado en un estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el que para el año 2001 México fue el principal país receptor de IED en América Latina con un 35% del total del flujo de la región,⁵⁸ en el siguiente gráfico se muestra el comportamiento de 1980 al año 2004.

Podrá observarse en la gráfica 4, los flujos mundiales de IED alcanzaron un nivel máximo en el año 2000. El flujo de inversión destinada a México se ha ido incrementando fomentada por la creciente integración de la economía global, la consolidación del entorno nacional, por el mercado interno de 100 millones de personas con un ingreso per capita de 6,500 dólares anuales, 13 tratados de libre comercio y el crecimiento sostenido de la actividad exportadora, en particular en la rama manufacturera.⁵⁹

Gráfica 4



Fuente: secretaría de Economía, Dirección General de Inversión Extranjera, UNCTAD, 2004.

Con respecto al último punto, se muestra en la gráfica 5, para la industria manufacturera la IED representó más del 49% de captación en el período 1994-2004.

⁵⁸ MURILLO R., David. “Derramas tecnológicas de la inversión extranjera en la industria mexicana”, en Comercio Exterior, vol. 53, núm. 3, BANCOMEXT, México, D.F., marzo de 2003.

⁵⁹ CARRANZA, Patricia. “Inversión Extranjera Directa México entre los 5 preferidos”, en Negocios Internacionales, núm. s.d., BANCOMEXT, México, D.F., febrero de 2006.

Gráfica 5

México: Inversión Extranjera Directa Realizada por Sector Económico^{1/} (Millones de dólares)		
	Acumulada 1994-2004 ^{2/}	
	Valor	Part. %^{5/}
TOTAL	147,292.4	100.0
Agropecuario	331.2	0.2
Extractivo	1,146.2	0.8
Industria Manufacturera	72,649.1	49.4
Electricidad y agua	1,364.2	0.9
Construcción	1,307.6	0.9
Comercio	15,231.4	10.3
Transp. y Comunic.	7,772.4	5.3
Servicios Financieros ^{3/}	36,144.0	24.5
Otros Servicios ^{4/}	11,346.3	7.7

1/ Para el periodo 1994-1998, la inversión extranjera directa (IED) se integra con los montos notificados al RNE al 31 de diciembre de 2004 y materializados en el año de referencia, más importaciones de activo fijo por parte de empresas maquiladoras con inversión extranjera. A partir de 1999, se incluyen además los conceptos de nuevas inversiones fuera del capital social, reinversión de utilidades y cuentas entre compañías que se han notificado al RNE.

2/ Del 1 de enero de 1994 al 31 de diciembre de 2004.

3/ Servicios financieros, de administración y alquiler de bienes muebles e inmuebles.

4/ Servicios comunales y sociales; hoteles y restaurantes; profesionales, técnicos y personales.

5/ En congruencia con las prácticas internacionales, la suma de los porcentajes parciales puede diferir de los totales o subtotales correspondientes debido al redondeo que hace automáticamente la hoja de cálculo.

Fuente: Secretaría de Economía. Dirección General de Inversión Extranjera.

La IED impacta en la generación de exportaciones, al ser un factor para obtener activo fijo, es una fuente de la producción de bienes y de tecnología. Por ejemplo, el sector manufacturero percibió la pérdida de recursos de inversión provenientes del extranjero en los años 2001-2003, destinados al sector financiero, lo que apoyo a la baja actividad que mantenía la maquiladora de exportación al observarse el detrimento en el total de importaciones de activo fijo que comenzó a disminuir a partir del año 2001 y que comenzó a mejorar hasta el año 2004 donde la inversión ya había comenzado a dejar de concentrarse en otros sectores. Véase cuadro IED realizada por sector económico.

Una de las ventajas que propone la IED es la condición de aumentar los activos fijos de las empresas representadas en tecnología y maquinaria, pero en México no se ha desarrollado una legislación que proponga reinvertir las utilidades a largo plazo. En cambio, es un factor de descontrol económico una vez que decide salir del país. Como lo demuestra tabla 4 , el principal sector receptor de inversión tiene una reinversión muy baja en activo fijo sin la finalidad de innovar o crear una cadena productiva a largo plazo.

Otro factor que incide en el desempeño del sector exportador, es la creciente concentración de IED realizada por EE.UU., ese país para el periodo 1994-2006 realizó el 60.7% del total y la Unión Europea con el 26.7%. Generando un proceso de integración de la economía mexicana con la estadounidense, situación promotora de ventajas competitivas derivadas de la cercanía geográfica y de la necesidad de una economía de la otra. Ver anexo 6.

Tabla 4. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA REALIZADA, POR SECTOR ECONÓMICO(millones de dólares)									
SECTORES	2001	2002	2003	2004	2005 ^{2/}	2006 ^{2/}		Acum. 1994-2006 ^{3/}	
						Ene.- Sep.		Valor	Part. % ^{6/}
						Valor	Part. % ^{6/}		
TOTAL	27,428.6	19,343.9	15,347.9	22,282.6	18,933.8	10,864.2	100.0	193,065.7	100.0
Agropecuario	63.8	92.7	10.6	16.4	2.9	1.6	0.0	456.5	0.2
Extractivo	21.5	247.8	77.5	146.3	24.2	70.3	0.6	1,365.6	0.7
Industria									
Manufacturera	5,791.5	8,646.8	6,685.2	12,694.2	11,362.7	7,091.5	65.3	99,510.4	51.5
RNIE	3,619.3	6,603.3	4,724.1	10,219.7	8,541.0	4,818.0	44.3	72,534.5	37.6
Importaciones de activo fijo realizadas por empresas maquiladoras con inversión extranjera	2,172.2	2,043.5	1,961.1	2,474.5	2,821.7	2,273.5	20.9	26,975.9	14.0
Electricidad y agua	333.4	397.6	322.5	202.4	191.9	-97.4	-0.9	1,683.4	0.9
Construcción	107.9	347.7	82.8	384.9	277.4	124.7	1.1	2,188.1	1.1
Comercio	2,218.9	1,778.3	1,393.9	1,183.0	2,647.5	208.2	1.9	19,201.5	9.9
Transp. y Comunic.	2,781.9	832.0	1,630.8	1,253.5	1,172.6	368.2	3.4	9,402.1	4.9
Servicios Financieros ^{4/}	14,414.6	5,764.5	3,306.3	5,488.8	943.7	955.9	8.8	41,582.3	21.5
Otros Servicios ^{5/}	1,695.1	1,236.5	1,838.3	913.1	2,310.9	2,141.2	19.8	17,675.8	9.2

2/ No incluye la estimación de la IED realizada que aún no ha sido notificada al RNIE.
3/ Del 1 de enero de 1994 al 30 de septiembre de 2006.
4/ Servicios financieros, de administración y alquiler de bienes muebles e inmuebles.
5/ Servicios comunales y sociales; hoteles y restaurantes; profesionales, técnicos y personales.
6/ En congruencia con las prácticas internacionales, la suma de los porcentajes parciales puede diferir de los totales o subtotales correspondientes debido al redondeo que hace automáticamente la hoja de cálculo.
Fuente: en datos de Secretaría de Economía. Dirección General de Inversión Extranjera.

La IED es considerada un importante catalizador del desarrollo en las zonas donde se localiza,⁶⁰ pero no representa por sí sola el generador automático de los beneficios para los países, localidades o sectores.

2.4 El funcionamiento de los programas gubernamentales de fomento a las exportaciones

En este apartado, se subraya el papel que ha jugado el gobierno mexicano para promover el sector exportador en México, y su interrelación a través de los programas de fomento a las exportaciones y a los negocios internacionales mexicanos.

Hemos visto en los antecedentes, el Estado ha sido el promotor de las acciones que han llevado a polarizar la economía y el comercio exterior en los ingresos que proporcionan el sector industrial, el petróleo y las grandes empresas.

En la actualidad, los instrumentos promovidos por el gobierno para desarrollar un sector productivo con dinámica exportadora, se han dirigido en su totalidad a desempeñar roles de auto-protección competitiva en los sectores que la política

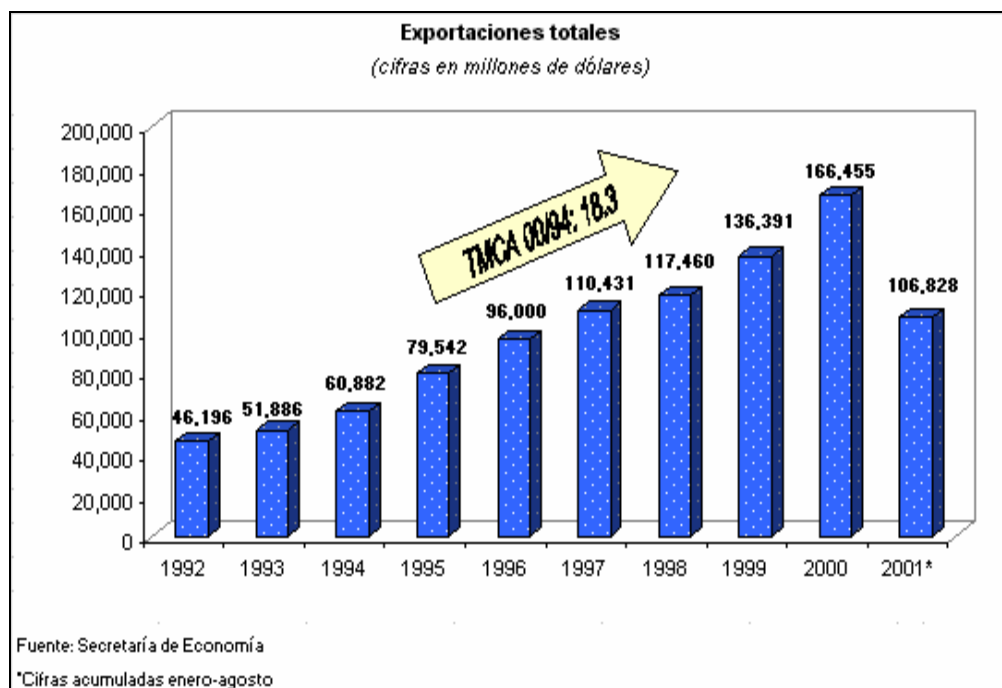
⁶⁰ Análisis Regional. "Inversión Extranjera directa en México: visión sectorial y regional", en aregional.com, www.aregional.com, diciembre de 2002.

económica neoliberal determina de suma importancia, permitiendo un ambiente propicio para el desempeño de las corporaciones que presentan mayor dinamismo productivo y que se encuentran posicionados en los mercados internos y externos.

Lo anterior se intentará demostrarlo observando y comparando cada uno de los instrumentos creados para promover las exportaciones contra el desempeño estadístico de cada uno de los sectores que intervienen en el modelo del mercado neoliberal.

En la gráfica 6, se muestra el total de exportaciones realizadas por empresas mexicanas, en millones de dólares, hasta 2001.

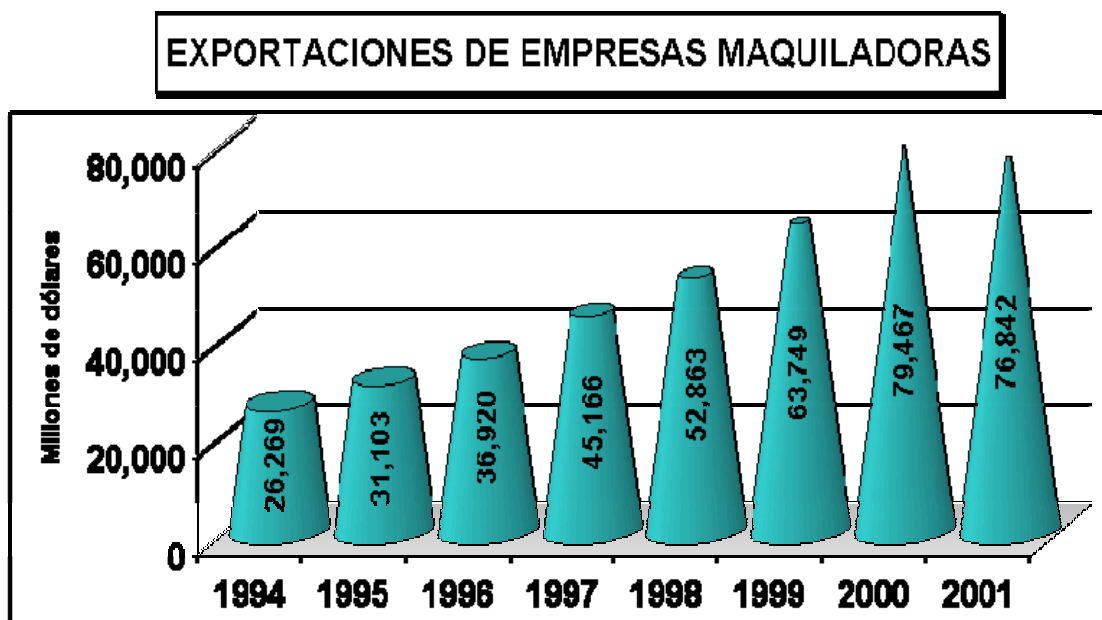
Gráfica 6



Instrumento de promoción que surgió en la década de los sesenta y que se estableció en la zona fronteriza, Programa de la Industria Maquiladora de Exportación, permite a los productores (o servidores) de mercancías destinadas a la exportación, importar temporalmente los bienes necesarios para transformarlos, maquilarlos, ensamblarlos, repararlos, etc., sin cubrir los impuestos de importación, del impuesto al valor agregado (IVA), y según el caso, de cuotas compensatorias, además de desregulaciones gubernamentales como la inexistencia de restricciones sectoriales para su funcionamiento, la inscripción abierta al campo con un 100% de capital extranjero, tienen permiso de instalarse y operar en cualquier lugar de la Republica Mexicana, cuentan con simplificación administrativa mediante medios electrónicos de información, en general, se fomenta y proyecta a esta industria y a los que operan en ella.

Desde entonces el sector ha sido un pilar para la industrialización de la economía mexicana. Su participación es crucial en la balanza de pagos, al representar la principal fuente de importaciones y exportaciones en nuestro país. Durante el período comprendido entre los años 1994 a 2001, la industria registró una tasa media de crecimiento anual en sus exportaciones del orden del 16.6%, participando en promedio con el 45% del total exportado por nuestro país.⁶¹

Gráfica 7



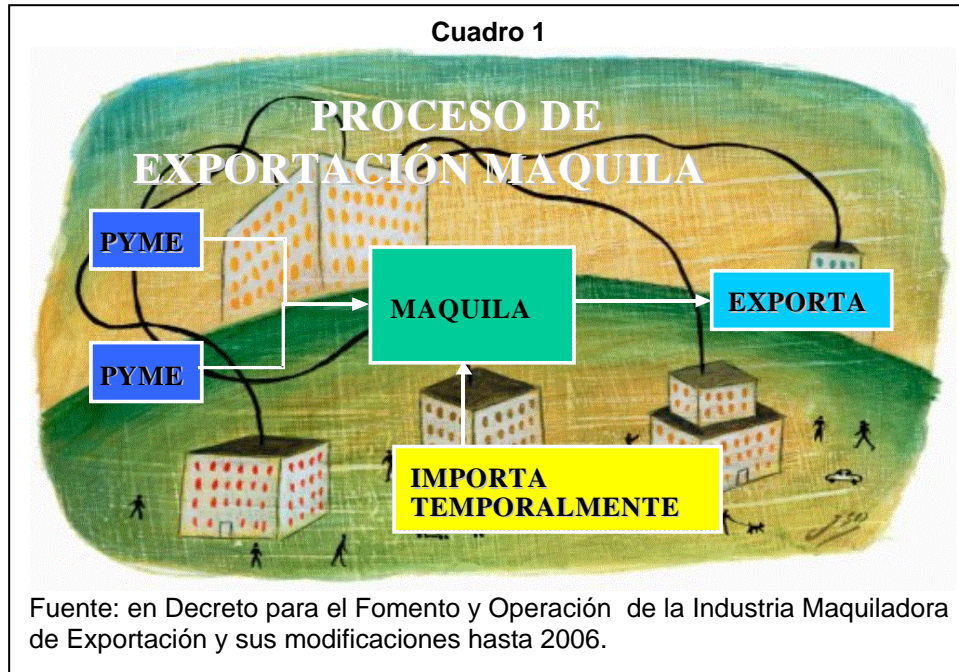
Fuente: Dirección General de Servicios al Comercio Exterior, con cifras de Banco de México.

Asimismo, dentro de las condiciones de para obtener estos beneficios del programa, solo empresas que cuenten con un registro de ventas superiores a los 500,000 usd, o que su la facturación de exportación sea por lo menos del 10% del total exportado, en caso de pretender importar maquinaria y equipo deberá tener mínimo un 30% de ventas al exterior, las condicionantes para operación nos muestran indiscutiblemente que el programa se dirige a brindar apoyo a las grandes empresa y a la IED, y a aquellas empresas que poseen una idea integradora.

Para el año 2003 existían 3,200 empresas que operan bajo el programa⁶², fungen como un importante motor de desarrollo industrial y presentan indicadores positivos en cuanto a empleo, crecimiento de establecimientos, captación de IED, saldo en la balanza comercial y es la segunda fuente de divisas después de las exportaciones petroleras.

⁶¹ Secretaría de Economía, [web en línea] <http://www.economia.gob.mx/?P=730>, consulta 2005.

⁶² Secretaría de Economía, [web en línea], <http://www.economia.gob.mx/?P=730>, consulta 2003.



El programa, entre sus principales beneficios, ofrece a las empresas inscritas realizar importaciones temporales, tener una modalidad distinta de acuerdo a la actividad que realice, el proceso de submaquila obtiene una tasa de 0% de IVA, pueden obtener certificación, la importación temporal de bienes podrá efectuarse sin el pago de impuestos al comercio exterior y cuotas compensatorias.

El funcionamiento es el siguiente. Una empresa que se encuentra bajo el esquema del programa de maquila puede importar temporalmente bienes libres de impuestos a la importación y de IVA, siempre que se incorporen o sean utilizados para el proceso de producción de mercancías de exportación o se utilicen para brindar servicios en apoyo a la exportación.

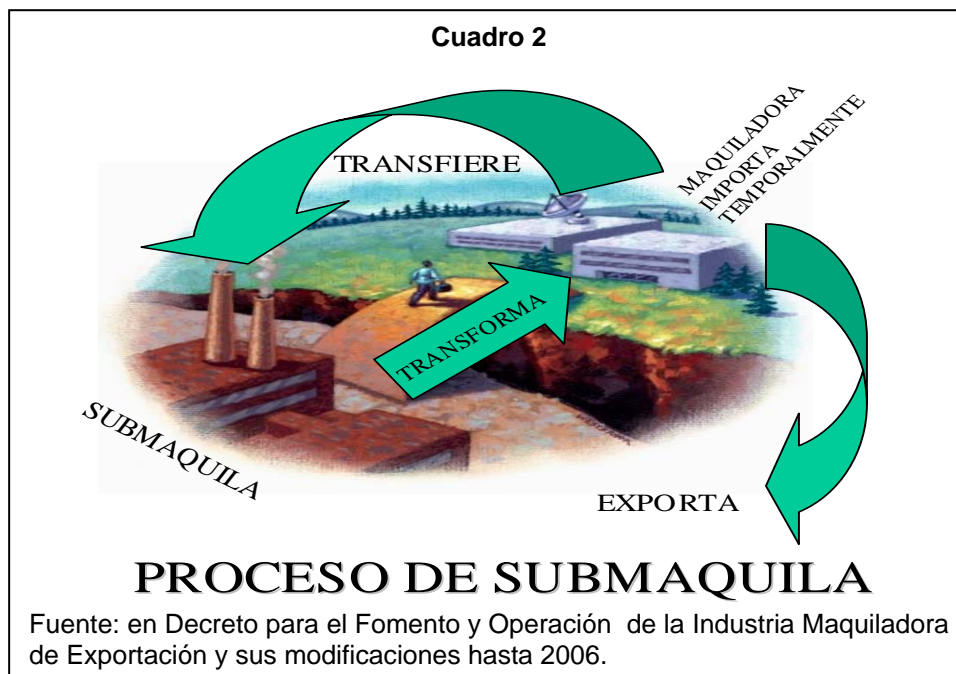
El programa tiene modalidades que son:

Operaciones de maquila 100% para exportar, ésta se dedica a exportar la totalidad de su producción.

Operaciones por capacidad ociosa, principalmente establece y orienta su producción hacia el mercado interno pero al aprobársele el programa de maquila puede exportar bienes a los que se le incorporaron productos importados.

Operaciones por servicios, esta dedica su esfuerzos en brindar servicios a la exportación o a otras maquiladoras para que lleven a cabo su objetivo, y

Operaciones por albergue, son a través de la utilización de tecnología de un tercero para la creación de bienes que forman parte de un proyecto de exportación que administraran.

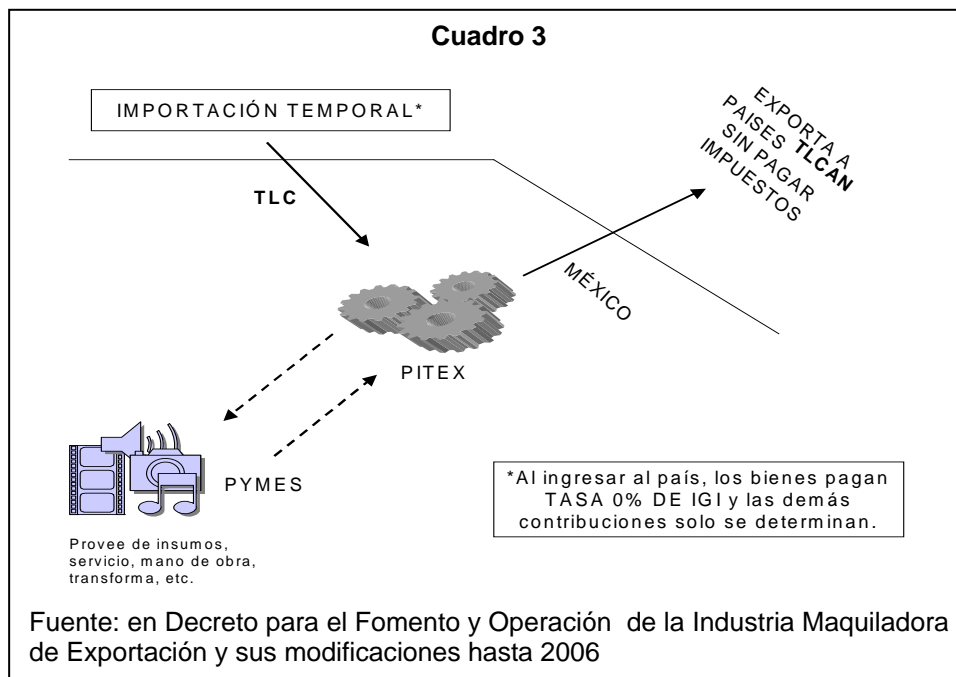


La submaquila es considerada como procesos complementarios industriales o de servicios a la transformación, elaboración o reparación de la actividad realizada por la maquiladora llevada a cabo por una persona distinta al titular del programa. El proceso puede ser entre maquiladoras o entre una de éstas y una empresa que no tiene programa. La última obtiene el beneficio de no pagar IVA, siempre que la mercancía sea exportada. En la *Ley del Impuesto al Valor Agregado*, artículo 25 Fracción I, se especifica que las maquiladoras son las únicas que tienen derecho a facturar sus servicios con tasa 0%.

En octubre de 2002, la Administración General de Aduanas, crea un esquema de empresas certificadas para prever facilidades tanto administrativas como de operación aduanera para promover la competitividad de las empresas. En este contexto, las maquiladoras pueden insertarse en el esquema si efectúan un total de 200 millones de pesos en importaciones, permitiéndose que si varias empresas forman parte de un grupo se sumen las importaciones para cumplir con el monto requerido.

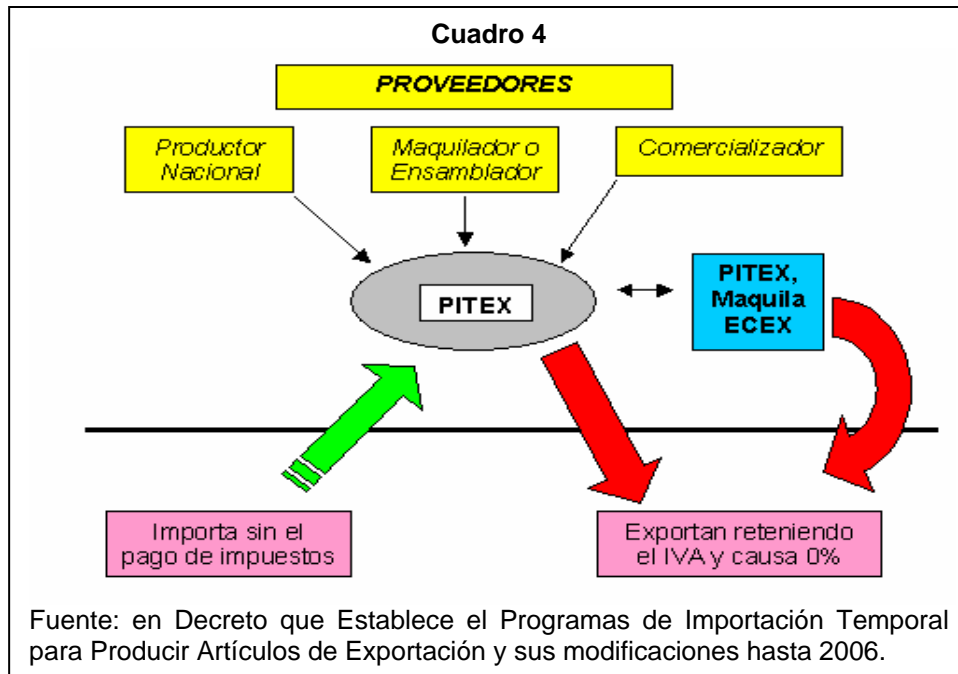
Los principales beneficios que se obtienen son la reducción en los tiempos de revisión durante el despacho aduanero, pueden utilizar carriles exclusivos para la importación, pueden realizar despacho a domicilio en exportación sin la necesidad de aviso o autorización, se les permite utilizar horarios extraordinarios para realizar sus operaciones de comercio exterior, simplificación de trámites, en lugar

de embargar mercancías se las retienen el tiempo en que elaboren las rectificaciones con los respectivos pagos de multas reducidas y retirando la mercancía con la declaración correcta, se exenta del pago de Derecho de Trámite Aduanero (DTA) en transferencias de activo fijo, se mantiene el beneficio o en el pago de IVA, entre otros y más beneficios que se esperan.



El programa que a continuación describiremos surge en el año de 1985 como un instrumento de promoción a las exportaciones que permite a los productores de productos de exportación, importar temporalmente materias primas, insumos, componentes, envases, empaques, maquinaria y equipo, para ser utilizados en la elaboración de mercancías de exportación. Denominado Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX), beneficia a aquellas empresas que exporten directa o indirectamente (cadenas productivas) y a las Empresas de Comercio exterior (ECEX) y que exenta del pago de impuestos, del IVA y de las cuotas compensatorias, también se benefician al igual que el programa Maquiladora de la descentralización y apoyo gubernamental al 100%.

El programa tiene la intención apoyar a las empresas productoras para alcanzar el mercado global, otorgando facilidades para incentivar la tecnificación de la industria nacional, en base al acercamiento tecnológico que ofrece el contexto internacional.



Los proveedores nacionales pueden ser el productor nacional de materias primas que se puedan incorporar a un producto de exportación, el maquilador o ensamblador que presta el servicio a la empresa PITEX o en su caso una comercializadora que distribuirá el producto en el mercado nacional o en el extranjero, convirtiéndose en exportadores indirectos, y fomentando la creación de cadenas productivas. Como se mostró en la anterior ilustración.

Se pretende que las importaciones que realicen los beneficiarios sean materias primas, maquinaria y equipo con las características necesarias par la fabricación de sus productos de exportación para fortalecer en cuanto a calidad y especialización su actividad exportadora. Los Beneficiarios de PITEX tienen que cubrir con los mismos requerimientos que el programa de maquiladora, evidenciando nuevamente que los beneficios se polarizan en las grandes empresas. Según cifras SE, se encuentran registradas 5,542 empresas que gozan de estos beneficios. Se autoriza a personas morales productoras de bienes no petroleros establecidas en el país que exporten directa o indirectamente. Las empresas PITEX plantean crear cadenas de exportación en base a lo siguiente: importar bajo el régimen de importación temporal, los bienes y materiales que requiere para producir un producto de exportación, o en su caso para destinar una parte al mercado nacional.

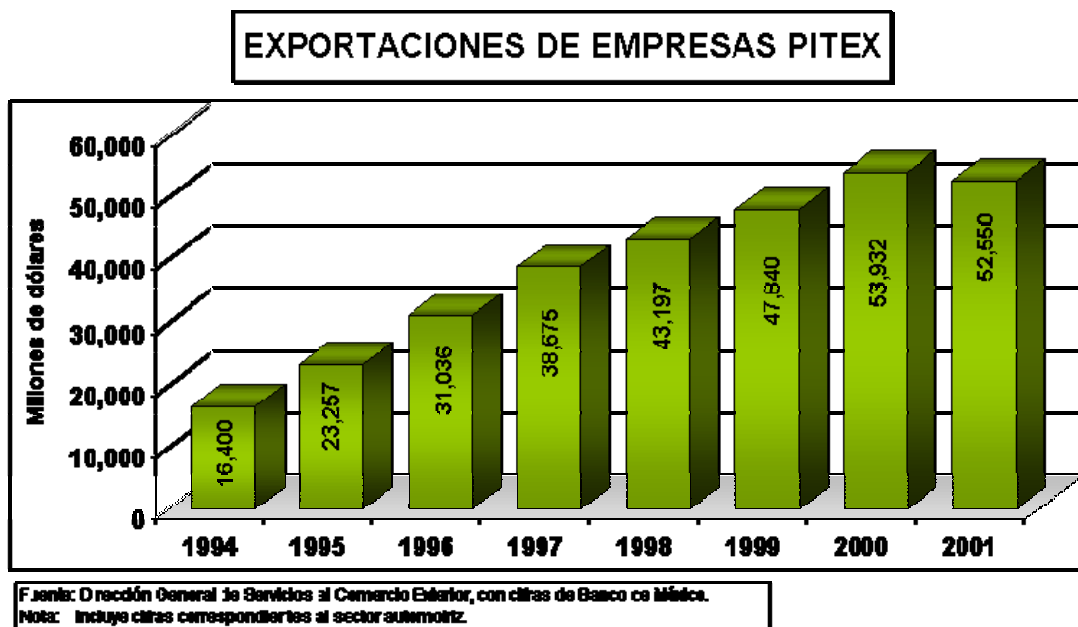
La empresa PITEX recibe los insumos y los incorpora al producto de exportación sin el pago de impuestos a la importación y a la exportación. En el caso de exportar un producto a una país TLCAN, debe tener contenido regional, para no pagar impuestos al comercio exterior, en caso contrario, conforme a las modificaciones del artículo 303 de las reglas en materia aduanera del TLCAN

tendrá que pagar el impuesto correspondiente, es decir, si la mercancía es importada de una parte distinta del TLCAN esos insumos pagaran impuestos, en caso de que la mercancía se destine a otra región esta libre. Reciben el beneficio de retener el IVA a sus proveedores nacionales y después de realizar el proceso de modificación o transformación pueden exportar para después declarar la retención del IVA y no pagarlo.

En caso, de que el proceso no haya concluido tiene la opción de transferir virtualmente la importación temporal a otra empresa PITEEX, Maquila o ECEX para que le terminen otro proceso al producto, y finalmente exportarlo o destinar una parte al mercado nacional. También pueden realizar el cambio de régimen a una importación definitiva pagando los impuestos y cumpliendo con las regulaciones y restricciones no arancelarias.

Las PYMES (que en la actualidad son 3,600 empresas), tienen en estos programas un papel importante ya que podrán facturar el IVA a tasa 0%, si demuestran que sus insumos son incorporados a los productos de exportación de las empresas PITEEX, ECEX o Maquiladora, siendo un estímulo para conformar cadenas productivas. Ahora bien existe una polarización sectorial del comercio exterior, las siguientes gráficas muestran el total de ingresos por las exportaciones de los distintos sectores, durante el año 2000 las exportaciones estimuladas bajo el PITEEX y maquila alcanzaron el total de 134 mil mdd, representando el 81% de las exportaciones totales. Al mes de febrero de 2002, la SE tuvo registros de 5,542 programas, que han contribuido en gran medida a la generación de divisas, como puede observarse en el cuadro siguiente.⁶³

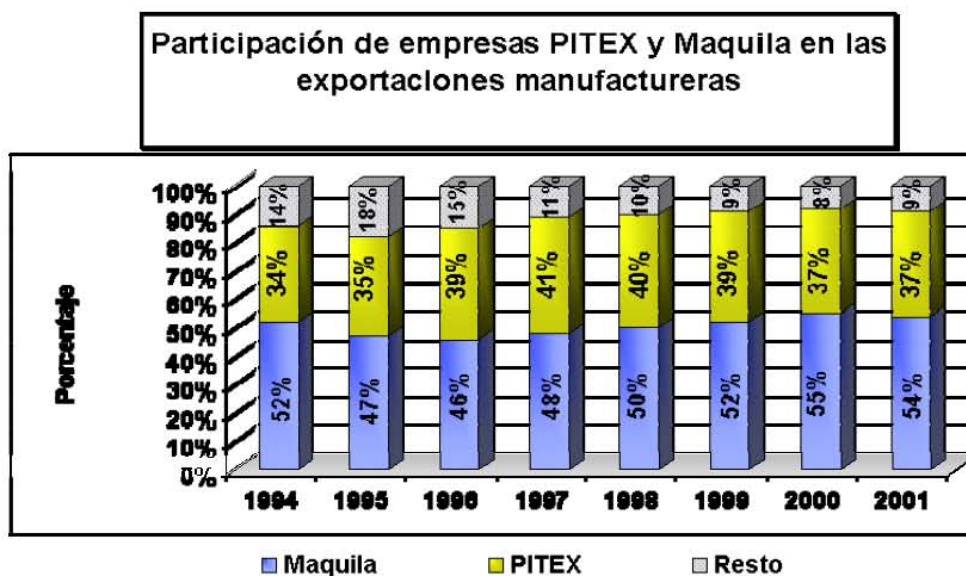
Gráfica 8



⁶³ Secretaría de Economía, [web en línea] <http://www.economia.gob.mx/?P=730>, consulta 2003.

La Industria Maquiladora ha sido una bondadosa fuente de divisas, como puede observarse en la siguiente gráfica.

Gráfica 9



Fuente: Dirección General de Servicios al Comercio Exterior, con cifras de Banco de México.

Si sumamos las exportaciones realizadas al amparo del programa con las correspondientes a las empresas con registro PITEX, encontramos que al amparo de los dos programas se exporta más del 90% de las exportaciones manufactureras del país. Pero, la participación de las PYMES aún sigue siendo marginal, dada la importancia a las grandes empresas como sujetos promotores de procesos productivos y no fomentan alianzas con las PYMES disminuyendo las posibilidades para incorporarse al sector exportador.

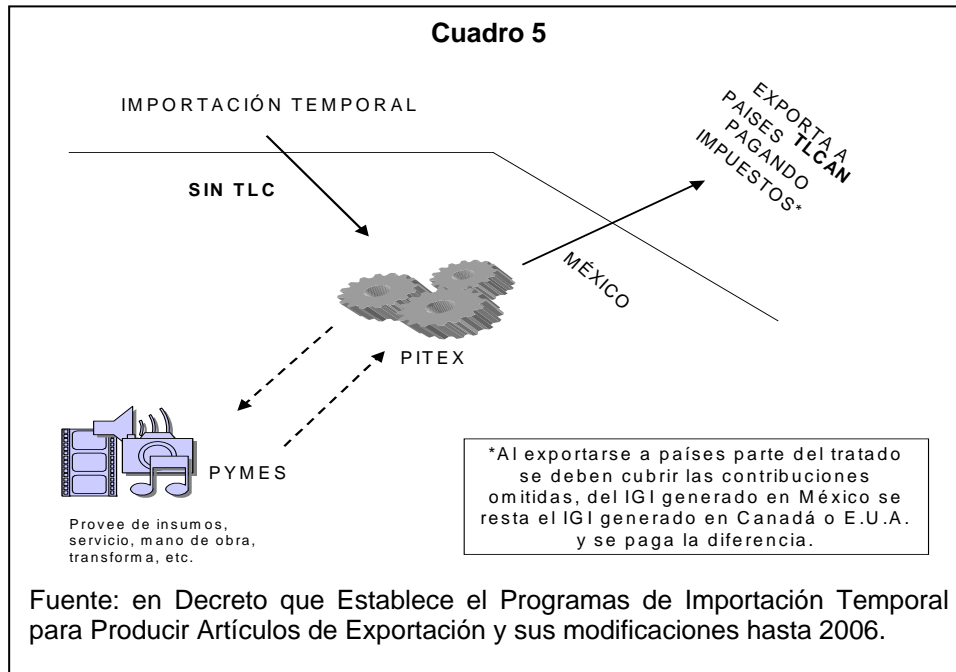
Los principales beneficios para las empresas inscritas es que se permite la importación temporal para después exportar, existen algunas modalidades en las que se especifica el porcentaje de exportación, tienen la opción de obtener certificación, la importación temporal podrá efectuarse sin el pago de impuestos al comercio exterior y cuotas compensatorias.

Las empresas con PITEX no fueron consideradas en el artículo 25 de la Ley del IVA para facturar sus servicios con tasa 0%. Pero no pagan el IVA a la importación temporal.

Las modalidades de PITEX son bajo los siguientes esquemas:

Operaciones totales, con porcentajes de exportación de sus ventas totales, y

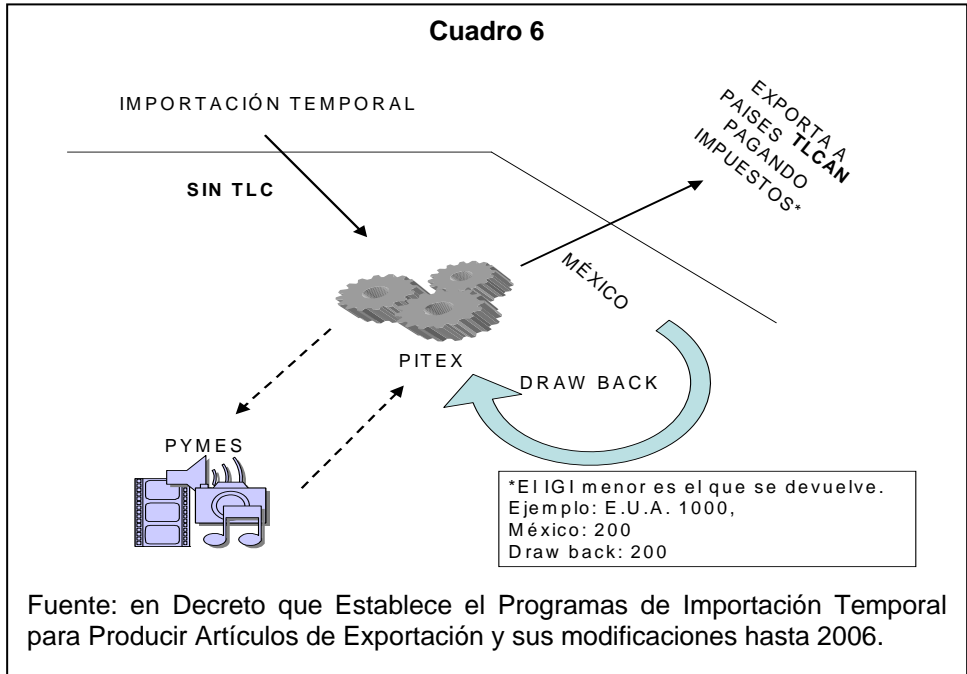
Por planta o proyectos específicos, siendo determinado de acuerdo al tipo de planta o proyecto.



Para otorgar la autorización, la Secretaría de Economía solicitará a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SCHP) su opinión para otorgar la autorización para verificar que la empresa se encuentra al orden en sus obligaciones fiscales y no se encuentre sujeto a algún procedimiento administrativo.

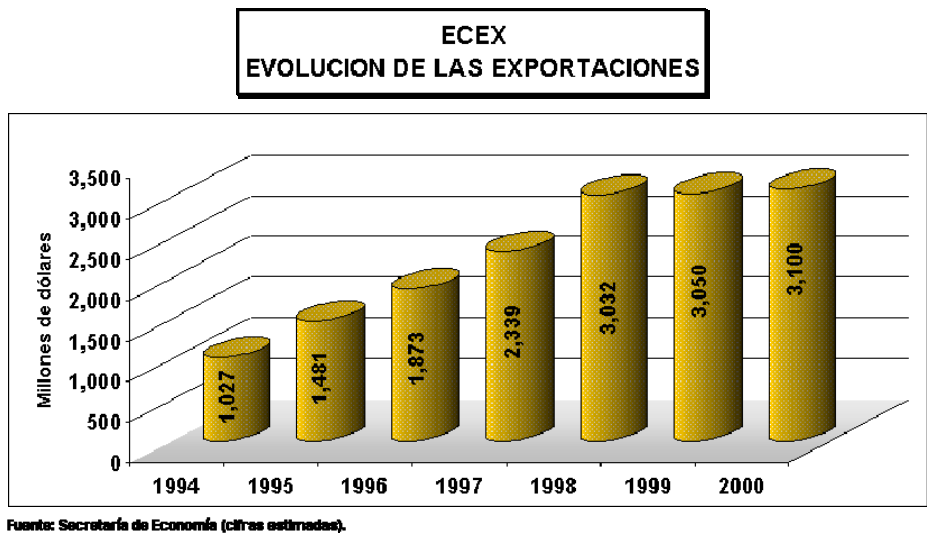
Permite al autorizado importar temporalmente mercancías listadas en el artículo 108 de la Ley Aduanera, activo fijo, insumos, servicios, etc. bajo ciertos plazos que pueden permanecer en territorio nacional, siendo la finalidad primordial exportar ya sea en forma de productos terminados o parte del proceso productivo. Las empresas deben contar con un sistema de control de inventarios y mantenerlo actualizado para que su operación se encuentre sin problemas de cancelación, con la finalidad de verificar el cumplimiento del retorno de la mercancía.

Asimismo, el día 1 de noviembre de 2000 se reformó el artículo 110 de la Ley Aduanera, con lo que se sujetó la importación temporal de maquinaria al pago del impuesto general de importación y sus cuotas compensatorias debido a las obligaciones adquiridas a la firma del TLCAN. Las importaciones temporales de mercancías no originarias de las partes del TLCAN que se exporten a otro país parte del tratado, tendrán que pagar el impuesto general de importación, aplicable tanto a Maquila y PITES.



Otro instrumento de promoción para las exportaciones, creado en el año 1995, es el registro de Empresas de Comercio Exterior (ECEX), brinda facilidades administrativas y apoyos financieros de la banca de desarrollo para la inserción de las empresas en nuevos mercados internacionales con la finalidad de posicionar la oferta de mercancías nacionales en el extranjero e incrementar su competitividad internacional. La siguiente gráfica nos muestra que en solo 482 empresas inscritas concentra la generación de una muy poco significativa cantidad de exportaciones:

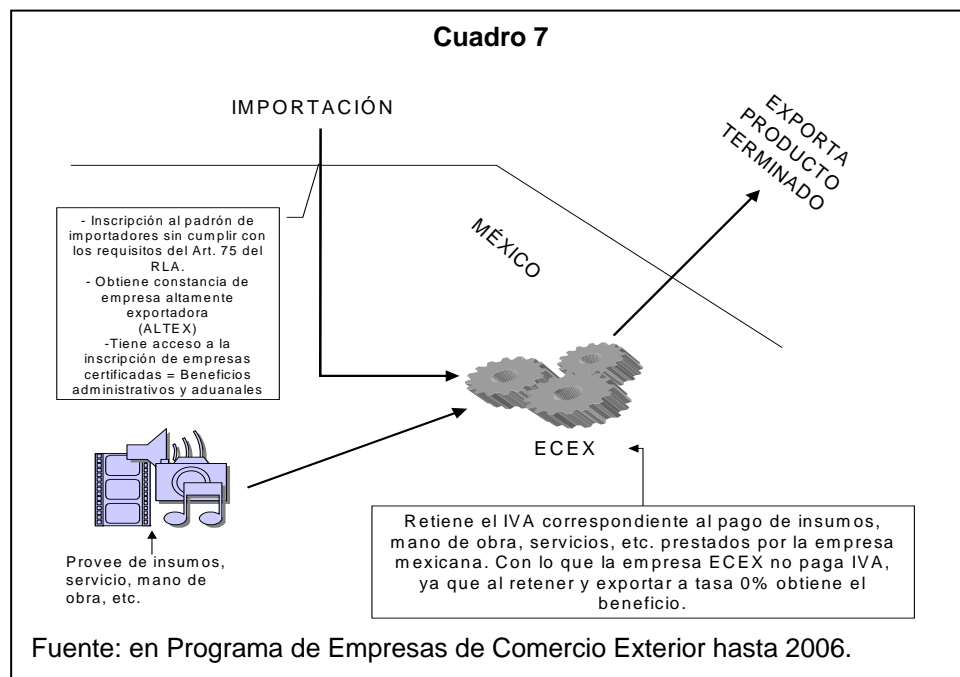
Gráfica 10



Entre los beneficios a esas empresas encontramos que se les exenta del pago del IVA en caso de requerir de los servicios o productos de proveedores nacionales para los productos incorporados a la exportación, se les expide una constancia automática de Empresa Altamente Exportadora (ALTEX), obtienen la autorización mediante un proyecto específico del PITEX, también, se les otorga un descuento del 50% en los productos o servicios no financieros del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) y pueden tener asistencia y apoyo por parte de Nacional Financiera para realizar y conseguir sus proyectos, siendo un beneficio otorgado tanto a las ECEX como a sus proveedores.

También solicita a sus inscritos requerimientos que permitan el aseguramiento de ser una gran empresa.

Entre los principales beneficios, encontramos la inscripción al padrón de importadores automáticamente, se brinda una constancia que los hace Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX), pueden retener el IVA, y realizar operaciones virtuales para transferir mercancías a otras empresas.



Existen 400 empresas inscritas para 2003, y representan 600 mdd de exportaciones anuales.

Tiene 2 Modalidades:

Pueden presentarse en forma de empresas de comercio exterior consolidadora de exportación, se dedican a juntar o consolidar bienes de distintos clientes para exportarlos.

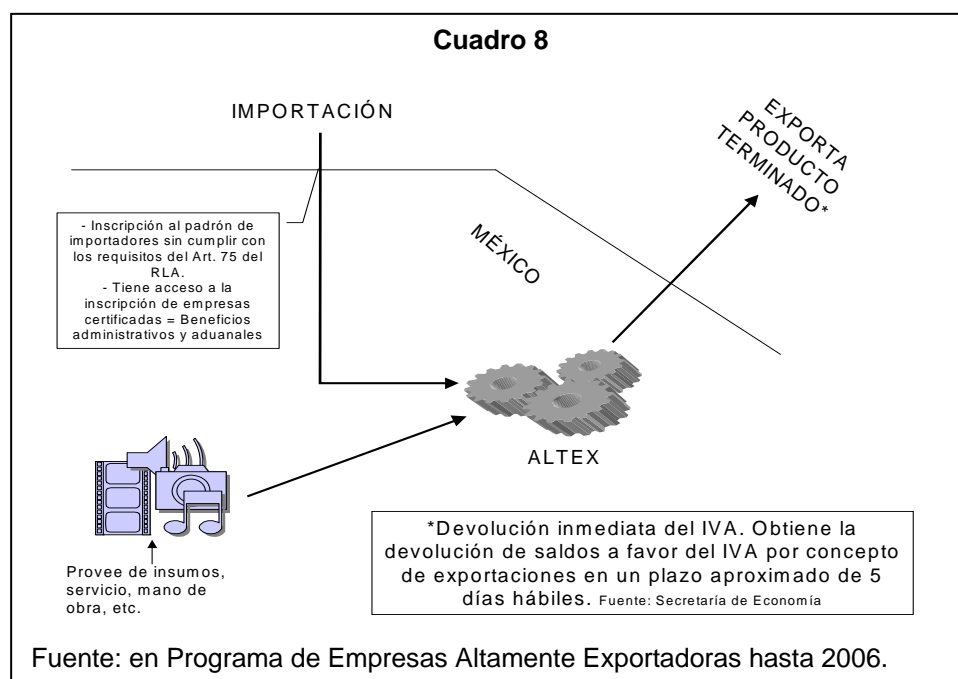
Empresa de Comercio Exterior Promotora de Exportación, principalmente se dedican a comercializar y promover mercancías o servicios.

En términos generales, las ECEX podrán importar mercancías para exportarlas, lo cual se comprueba con una constancia de exportación emitida por la ECEX, en caso de que esta mercancía se destine a el mercado nacional se tendrán que cubrir el total de contribuciones e importarlas definitivamente.

Debe llevar un control de inventarios de conformidad con la Ley Aduanera, realizar exportaciones anuales con un valor de facturación mayor a 250,000 dólares, llevar un control de sus operaciones en medios magnéticos, entre otros.

El programa de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX), establecido en el año 1990, es un instrumento que elimina los obstáculos administrativos y proporciona estímulos fiscales a favor del sector industrial, beneficiando en la simplificación de trámites y en la devolución del IVA derivado de las exportaciones en un plazo aproximado de 5 días hábiles (esto es posible por la concertación entre la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público), así como acceso a los beneficios otorgados en los demás programas. Con la finalidad de incrementar la actividad exportadora de las empresas productoras establecidas en el país y en este sector en especial.

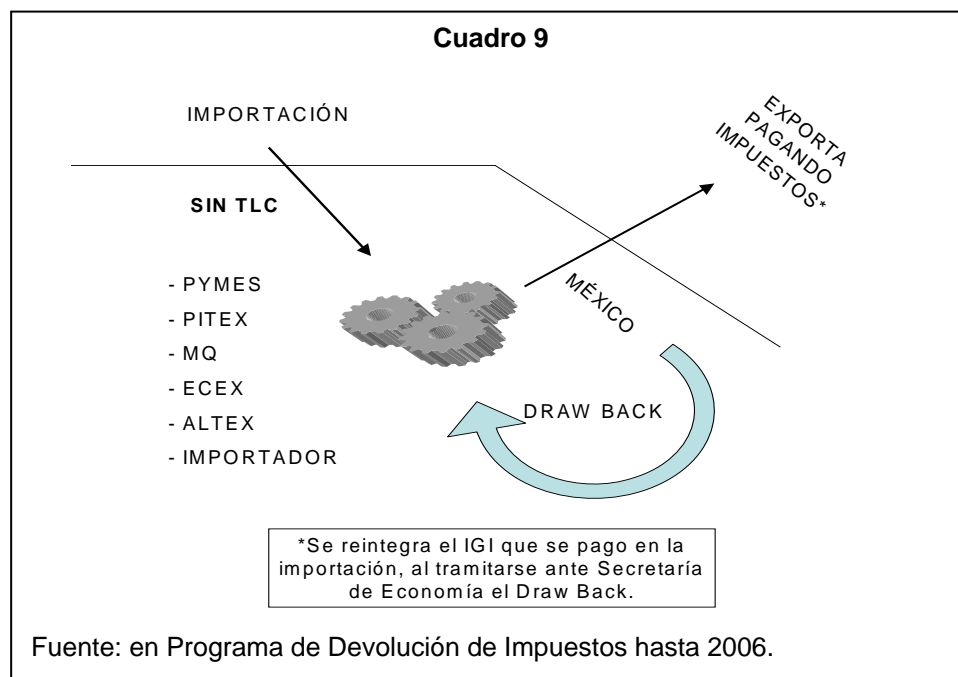
Se crea en 1995 y su última modificación es el mismo año, el principal beneficio para las empresas inscritas es la devolución inmediata del IVA.



Existen 2700 empresas inscritas para 2003, representan 15,000 mdd anuales.

Es un instrumento que promueve las exportaciones de productores mexicanos con facilidades administrativas y fiscales. Los beneficiarios son personas productoras de mercancías no petroleras de exportación, que participan de manera dinámica y permanente en los mercados internacionales. La empresa autorizada tendrá facilidades administrativas y fiscales a la importación y exportación de productos. El contar con la constancia que acredita a las empresas ALTEX, y presentarla en la dependencia correspondiente proporciona a la empresa la devolución del IVA, acceso gratuito al Sistema de Información Comercial de la Secretaría de Economía, exención del segundo reconocimiento en ciertas condiciones, puede nombrar a un apoderado aduanal para varias aduanas y productos e ingresar al padrón de importadores.

Otro esquema de apoyo a las exportaciones es el de Devolución de impuestos de Importación a los Exportadores (Draw Back), permite la devolución de impuestos causados por la importación, es decir del impuesto general de importación (IGI) de materias primas, partes y componentes, empaques, envases, combustible, lubricante, o materiales incorporados al producto exportado, mercancías que se exportan en el mismo estado al que se importaron, mercancías para su reparación o alteración.



Es un mecanismo de devolución de impuestos para quienes importan bienes para incorporarlos a productos de exportación, es creado en 1980 y su última adecuación es hecha en el año 2003. Tiene el siguiente beneficio: se devuelve el impuesto general de importación que se generó en la importación, una vez se haya consumado la exportación de productos.

Para el año 2003, se solicitan aproximadamente un total de 7000 solicitudes de devolución e impuestos al año, representan 300 mdd de exportaciones.

La Secretaría de Economía dispone que el monto de la devolución se determina tomando como base la cantidad pagada por concepto de impuesto general de importación en moneda nacional entre el tipo de cambio del peso con respecto al dólar de los EE.UU vigente a la fecha que se efectuó el pago.

Se pueden importar mercancías para bienes e insumos que se incorporan a un producto de exportación, para mercancías que se retornan en su mismo estado y para mercancías para reparación o alteración.

El usuario importa mercancías para incorporarlas a bienes destinados a la exportación o en su caso importa mercancías para exportarlas en su mismo estado, estableciendo una operación de comercializadora. Al exportar los bienes el beneficiario puede solicitar a la Secretaría de Economía la devolución de los impuestos de comercio exterior.

A partir del 2001, se modificó el decreto para aplicar criterios que evitan la distorsión de las preferencias arancelarias, por ejemplo, si la mercancía es originaria de un país no miembro del TLCAN y se exporta a EE.UU. o Canadá se aplicará la fórmula del artículo 303 del tratado y se devolverá el monto menor que resulte. Si la mercancía es originaria de los países miembros o se trata de bienes de cualquier país con procedencia a un país distinto al TLCAN se devolverá el 100% del impuesto general de importación.

En el año 2003 se modifica el decreto para sujetar las importaciones hechas hacia los tratados con Europa (TLCUE y TLAELC) para verificar si hizo uso de la preferencia arancelaria que otorga el tratado no habrá draw back, pero en caso contrario, se devolverá el total del IGI.

Asimismo, si la mercancía viene de un país del tratado con la Unión Europea o TLAELC respectivamente, se devolverá el impuesto.

Las personas que requieran utilizar el draw back deben presentar la solicitud en el formato establecido por la Secretaría de Economía y presentarla durante los 12 meses siguientes a la fecha de la importación y dentro del período se debe realizar la exportación.

En 1998, se crea el decreto conocido PROSEC, Programa de Promoción Sectorial, con varias reformas. En el 2002 con la entrada en vigor del artículo 303 del TLCAN, el cual se crea para evitar triangulaciones comerciales con preferencias a países no miembros, es modificado para promover la creación de procesos intensivos en los sectores que el gobierno los considera de prioritarios. Los sectores y las mercancías se encuentran listados en el Decreto que establece diversos Programas de Promoción Sectorial.

- I. De la Industria Eléctrica
- II. De la Industria Electrónica
- III. De la Industria del Mueble
- IV. De la Industria del Juguete, Juegos de Recreo y Artículos Deportivos
- V. De la Industria del Calzado
- VI. De la Industria Minera y Metalúrgica
- VII. De la Industria de Bienes de Capital
- VIII. De la Industria Fotográfica
- IX. De la Industria de Maquinaria Agrícola
- X. De las Industrias Diversas
- XI. De la Industria Química
- XII. De la Industria de Manufacturas del Caucho y Plástico
- XIII. De la Industria Siderúrgica
- XIV. De la Industria de Productos Farmoquímicos, Medicamentos y Equipo Médico
- XV. De la Industria del Transporte, excepto el Sector de la Industria Automotriz
- XVI. De la Industria del Papel y Cartón
- XVII. De la Industria de la Madera
- XVIII. De la Industria del Cuero y Pieles
- XIX. De la Industria Automotriz y de Auto partes
- XX. De la Industria Textil y de la Confección.
- XXI. De la Industria de Chocolates, Dulces y Similares, y
- XXII. De la Industria del Café

El programa tiene beneficios para importar temporalmente o en definitiva mercancías que se integren a productos de esos sectores a tasas preferenciales sin la condición de exportarla. Es decir, el productor mexicano que se encuentre en alguno de esos sectores podrá importar mercancía para incorporarlo en la producción de un bien y venderlo en el extranjero o en el mercado nacional. El beneficiario se obliga a ser productor nacional de mercancía, utilizar los insumos importados para la producción de mercancía que la Secretaría de Economía autoriza, realizar un reporte anual de lo incorporado a los productos y su destino, y llevar un control de inventarios.

Los Programas de Promoción Sectorial (PROSEC) son un instrumento dirigido a personas morales productoras de determinadas mercancías, mediante el se les permite importar con arancel ad-valorem preferencial (Impuesto General de Importación) diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos específicos, independientemente de que las mercancías a producir sean destinadas a la exportación o al mercado nacional. Los beneficios del programa son únicamente respecto de los bienes a importar contenidos en el sector de que se trate, es decir, para la producción de una mercancía no podrá importarse un bien contenido en un sector diferente. Los titulares de programas PROSEC podrán solicitar su incorporación a nuevos sectores, siempre que acrediten

elaborar los bienes de esos nuevos sectores.⁶⁴ Además con la regla 8tava., se podrá incorporar un material de otro sector, como se verá en los siguientes párrafos.

Surge en respuesta a las obligaciones adquiridas en el marco del TLCAN, es la respuesta al artículo 303 del TLCAN. Propone tasas arancelarias reducidas a importaciones sobre algunas fracciones arancelarias, de empresas que requieran abastecimiento de insumos, maquinaria y equipo no originarios de alguna región del TLCAN siempre y cuando se encuentre inscrita bajo el esquema de empresa productora.

Existen 4000 empresas con programa para 2003, la inscripción se autoriza a personas morales productores de bienes y que se encuentren establecidos en el país y solo aplicará a los sectores que se les brinde la autorización.

El proceso se ejemplifica de la siguiente forma:

Un productor o un productor indirecto que cuente con la autorización PROSEC, podrá importar mercancías que se encuentren listadas en el decreto bajo el artículo 5 bajo preferencia arancelaria casi 0 de IGI y en el sector inscrito, a su vez éste puede incorporarlos a un proceso productivo para realizar el bien final o en su caso ser parte de un proceso productivo y transferirlo a otro productor nacional o en su caso exportarlo como mercancía también descrita en el decreto PROSEC dentro del artículo 4 o venderla en mercado nacional.

Existe otro esquema para importar mercancía bajo un arancel a tasa preferencial o en 0% de IGI (impuesto general de importación), bajo la regla 8tava., de la REGLAS COMPLEMENTARIAS PARA LA APLICACION DE LA TARIFA DEL IMPUESTO GENERAL DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN (TIGIE), en la que permite a empresas PROSEC importar cualquier clase de mercancía siempre que se cumpla con la incorporación a un bien que se encuentre descrito en el artículo 4.

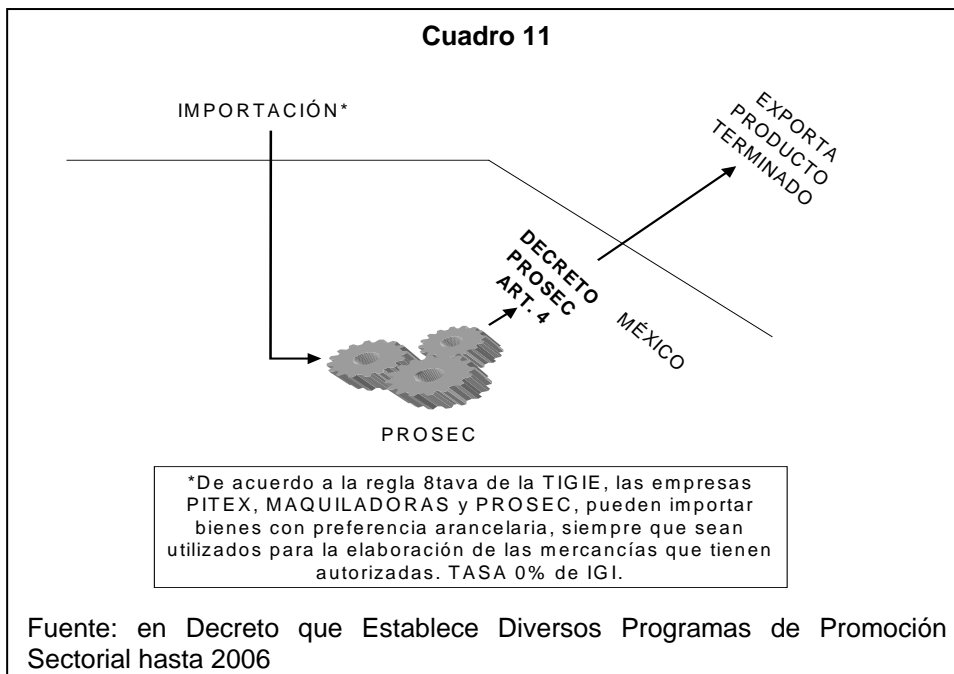
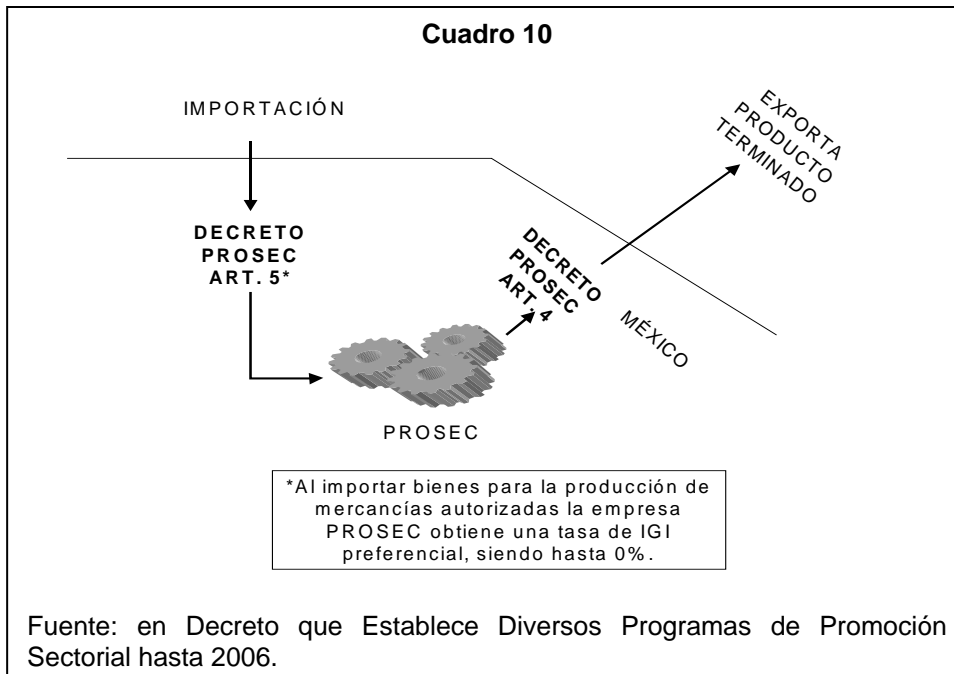
El programa plantea promover que la economía mexicana de exportación se fundamente en los procesos productivos de los flujos internacionales y acostumar a los empresarios mexicanos a la desgravación arancelaria.

La proveeduría no norteamericana de insumos y maquinarias es crítica para ciertas industrias y éstas requieren contar con condiciones arancelarias competitivas para abastecerse de insumos y maquinarias no norteamericanas.

En atención a lo anterior, el Gobierno Federal decidió establecer condiciones competitivas de abasto de insumos y maquinaria para la industria exportadora y propiciar una mayor integración nacional de insumos. Puede ser utilizado por personas morales, empresa maquiladoras y PITEX. Pueden importar mercancías

⁶⁴ Secretaría de Economía, [web en línea] www.economia-noms.gob.mx, consulta marzo de 2006.

bajo un arancel del 0% al 5% de advalorem siendo menor con respecto al que determina la TIGIE. Los sectores que menciona el decreto pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades que presenten las empresas productoras.



En noviembre de 2006, la Secretaría de Economía establece un nuevo Programa PITEX/Maquila, denominado Decreto para el Fomento de la Industria

Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (Decreto IMMEX), en el que se concentra a las empresas PITEX y Maquilas en un solo esquema.

Tal programa surge con la necesidad de adaptar los esquemas de apoyo a los exportadores a las nuevas circunstancias del mundo, con la finalidad de poner al exportador mexicano en las mismas condiciones que los sujetos mundiales que intervienen en el comercio exterior.

El nuevo programa integra los beneficios de los dos anteriores programas y todo lo que se autorizó a la empresa bajo el esquema PITEX o Maquila sigue vigente cuando se convierte en IMMEX, asimismo, cualquier resolución emitida en los esquemas anteriores será válido para la realización de operaciones aduaneras. Para el 16 de marzo de 2007 existían 3537 empresas IMMEX registradas, de las 6,500 empresas PITEX y Maquila existentes, cubriendo un total del 54%.⁶⁵

Además, de considerar los beneficios de cada programa, por medio del nuevo decreto se establecen los siguientes cambios según la Subsecretaría de la Industria y Comercio de la Secretaría de Economía, Lic. Rocío Ruiz Chávez:

Facilidades administrativas, integradas principalmente por un procedimiento administrativo ágil, nuevos beneficios arancelarios y también nuevas obligaciones. Actualmente las empresas PITEX y Maquila no tienen que realizar trámite alguno para realizar el cambio a empresa IMMEX, solo en caso de que a la empresa le haga falta algún requisito (Firma Electrónica Avanzada, RFC activo y domicilios registrados) el cambio no será en automático y si falta alguno tendrá la empresa que presentarlos ante la Secretaría de Economía o el Sistema de Administración Tributario. Otro cambio radica en que antes las empresas al inscribirse daban a Secretaría Economía la fracción arancelaria y la descripción de la mercancía para su autorización y ahora como IMMEX si se tratan de insumos solo se solicita la fracción y si es maquinaria solo la descripción con lo que se evita que se den de alta cada componente de una maquinaria. También se disminuye el compromiso de exportación con lo que queda a un 10% el total. Asimismo, el reporte anual de las operaciones de las empresas disminuyo en tamaño de 30 datos a solo 2 campos que consisten en total de ventas y total de exportaciones. En cuanto a las operaciones que se realizarán junto con el esquema PROSEC antes las empresas podían importar insumos y maquinaria solo los productores, ahora tendrán el beneficio tanto los productores como quienes prestan algún servicio al productor. Algunos productos considerados sensibles fueron eliminados en el Diario Oficial de la Federación del día 08/mar/2006. Si las empresas además cuentan con el programa ALTEX o son certificadas el IVA de las importaciones será devuelto a más tardar en 5 días, el resto de las empresas será a 20 días con lo que beneficia al obtener un menor costo financiero y mayor liquidez. Por último

⁶⁵ RUIZ CHÁVEZ, Rocío. Nuevo programa PITEX/Maquila, a cargo de la Subsecretaría de la Industria y Comercio de la Secretaría de Economía, CAAAREM, 3er Congreso Empresarial de Operación Aduanera y Comercio Exterior, México, D.F., 16 de marzo de 2007.

las IMMEX tendrán que registrar los domicilios de las fábricas o bodegas donde se realicen los procesos de submanufactura.

Exportación de servicios. En el nuevo programa se considera la importación de mercancías que serán utilizadas para brindar un servicio en el extranjero, es decir, si una empresa mexicana es contratada para dar un servicio de administración, contabilidad, servicios informáticos, etc. podrá importar maquinaria y mercancías sin el pago de impuestos al comercio exterior y estar exentos de IVA siempre que su servicio se exporte. Antes solo se consideraba el programa para mercancías ahora se considera los servicios a la exportación, por ejemplo, el diseño de una página de Internet, soporte informático, subcontratación de procesos de negocios. En fin se considera los servicios de terciarización.

Nuevas formas de hacer negocios. El cambio consiste en agregar la terciarización como una nueva forma de realizar actividades de un negocio internacional, tiene la finalidad de agregar a las PYMES al mercado de exportación a través de la submanufactura y con ello internacionalizarlas. El ejemplo más claro es antes se importaban telas la empresa hacía el vertido y exportaba. Ahora con IMMEX la empresa importa realiza el proceso de vertido, se la entrega a otra empresa para terminar el proceso y la exporta. O en su caso, importa, realiza el proceso de lavado, la envía al extranjero, pone los botones, se regresa la mercancía y se exporta. En caso de que se trate de una empresa certificada, no será necesario que cuente con bodegas o instalaciones, ya que podrá dar el proceso completo a una o varias PYMES para que le entreguen el producto completo.

Equidad y neutralidad fiscal. Antes las empresas que contaban con el programa de Maquila eran las únicas que podían retener el IVA cuando daban las mercancías a submanufacturar ahora las empresa IMMEX tienen ese beneficio incorporando a las empresas PITEX y a los servicios de exportación dando un trato igualitario. Asimismo, tendrán el mismo tratamiento del pago de ISR, anteriormente las empresas que tenían una correlación con una empresa en el extranjero pagaba menos impuesto y ahora se pretende habrá neutralidad fiscal.

Capítulo 3

Fundamentos básicos para las empresas exportadoras mexicanas frente a la competitividad internacional

Capítulo 3. Fundamentos básicos para las empresas exportadoras mexicanas frente a la competitividad internacional

Como se observó en el capítulo anterior, las posibilidades de exportación son mínimas y se encuentran concentradas en unos cuantos sectores y empresas. La principal causa es la falta de una eficiente estructura organizacional a lo interno de la empresa, reflejada en el bajo grado de conocimientos de los procedimientos de registro, trámites gubernamentales, sector productivo, procedimientos de importación y exportación, desconocimiento de factores promotores, falta de conocimiento en la administración de una empresa en todas sus áreas funcionales, ocasionando costos de asesoría o consultaría externa para desarrollar una oportunidad de exportar a otro mercado.

La interdependencia económica refleja de las culturas las distintas normas y prácticas utilizadas en los negocios, éstas varían de forma importante en los países, continentes ó regiones habilitando una cultura comercial común para todo sujeto. Más cada una contiene características similares que son susceptibles de controlar, así como otras que dependen del mercado o de factores no controlables, para lo cual es indispensable utilizar métodos y herramientas para advertir riesgos y obtener los resultados deseados. Lo anterior conforma la idea de la planeación estratégica como cimiento visionario en la consecución de competitividad internacional de las empresas mexicanas.

En el presente capítulo, se analizan aquellos instrumentos que los sujetos participantes en el mercado internacional han desarrollado y que las empresas mexicanas, conforme a sus objetivos particulares, podrían utilizar para competir de manera más eficaz y alcanzar objetivos desde lo interno para conformar el ente denominado negocio internacional. Instrumentos bajo enfoques administrativos, que surgen a partir de la planeación estratégica y de la idea de crear valores para obtener ganancias o beneficios más allá de los resultados económicos.⁶⁶

Los sujetos participantes en el comercio exterior vinculan sus acciones y objetivos para obtener infinidad de resultados, en esa búsqueda se encuentran la cadena de valor, innovación y la tecnología como los instrumentos que preparan el ambiente de las estructuras comerciales internacionales, entre otros.

3.1 La administración en las funciones y actividades básicas de una empresa emprendedora

Parte importante de las empresas es conocer y determinar la capacidad para realizar actividades y el nivel de compromiso para cumplirlas en un futuro y si este compromiso es cumplido por la administración. La principal meta de la administración es hacer cosas en forma sistemática y de manera simultánea para

⁶⁶ HILL, Charles, W. L., *op. cit.*, p. 421.

lograr los objetivos deseados definiendo claramente la trayectoria que quiere tomar para llegar, ¿en dónde ésta? y ¿a dónde quiere llegar?

La administración requiere de administradores con autoridad para formar procesos funcionales para hacer las cosas de forma sistemática y coordinada para alcanzar objetivos deseados. Este proceso diseñado para convertirse en un ciclo ininterrumpido, con la flexibilidad de rediseñarse o de plantear nuevas metas y acciones tiene como eje vector la planeación, organización, dirección y control. Estas son actividades básicas del conjunto de acciones que la administración tiene para su uso y que funcionan en forma interrelacionada y algunas hasta en forma simultánea.

Una administración de calidad entenderá los paradigmas de los competidores y consumidores globales y formará un marco para el pensamiento y acción administrativa dinámica y flexible que pugne por la búsqueda de estrategias de calidad, innovación y de mejora continua.

Implica promover la conciencia ante el cambio constante del entorno, con la intención de plantear objetivos medibles y alcanzables, determinar acciones específicas y conllevar los recursos hacia los objetivos y estrategias comunes. El proceso administrativo lleva al ejecutivo a realizar actividades y terminarlas, mediante la toma de decisiones fundamentadas en cuatro funciones interrelacionadas que son planeación, organización, dirección y control.⁶⁷

La planeación se compone por definiciones de objetivos alcanzables por medio de acciones generales, coordinada por planes capaces de integrar las actividades y obtener los fines con lo que se tiene que hacer, considerando ¿con que se va a obtener? y ¿en que momento? y ¿quien debe hacerlo? El principal objetivo de la planeación es no dejar al azar lo que se puede prevenir u obtener. La planeación provee de dirección, fomenta la aversión a riesgos y cambios que no redunden en pérdidas totales, fomenta la organización del trabajo coordinado entre administradores y empleados, tratando de crear un ambiente de equipo, asimismo facilita el control para determinar en que momento surgen desviaciones y como resolverse en caso de contingencia.⁶⁸

Existen varios tipos de planeación, entre los más comunes están, la informal o aquella que se desarrolla en los negocios pequeños dirigidos principalmente por el propietario, y que de él depende el objetivo y como alcanzarlo. La información es polarizada, nada se escribe y mucho menos se les informa a los demás sujetos sobre los objetivos y fines de la empresa.

Otro tipo de planeación, denominada formal, es la que proporciona en cierto tiempo determinado una serie de objetivos que se escriben y se reparten a los

⁶⁷ PETER, Drucker citado por Mahé, Ana. *El ciclo administrativo según diferentes autores*, Cuba, CETED Universidad de la Habana, 2002, p. 2.

⁶⁸ TAGGART, James H. y Mcdermott Michael C., *op. cit.*, p. 49.

empleados. Es un programa de acciones en el que se define el camino que tomará la empresa para la consecución de objetivos, en él se muestra la posición en la que se encuentra y hasta donde desea llegar.

Es de esperarse que las previsiones a futuro son inciertas, no se puede determinar cuales elementos externos o internos interfieran en los planes. Es importante para la administración considerar planes flexibles capaces de identificar patrones generales para proporcionar: “dirección” para reducir los impactos de los cambios y minimizar los riesgos tanto las pérdidas; “control” para establecer estándares de esfuerzos coordinados y orientados a involucrar a los administradores y empleados en las funciones de la organización con la visión de desarrollar respuestas a la incertidumbre futura e identificar los medios y los fines de lo que la organización se propone alcanzar. Por ejemplo, determinar planes a tres meses, dentro de esos meses implementar acciones de publicidad, asignar presupuesto, y programar actividades, y diseñar medidas para enfrentar las reacciones competitivas, distributivas o de fenómenos inesperados, dando un margen mayor para la obtención de objetivos.

Se debe tener presente que los diversos asuntos requieren de una distinta planeación y es necesario establecer principios para definir los periodos que comprenderán cada plan para su coordinación. Por ejemplo, el administrador de los planes considera tomar decisiones diarias para realizar actividades dentro de un plazo para la consecución de compromisos futuros, cimentado en la base de que los administradores no planean para tomar decisiones futuras y en su lugar planean para advertir el impacto que tendrán en las decisiones que tomaron hoy y que comprometen a modificar e incentivar directamente las políticas internas y monetarias. Asimismo, los frecuentes hechos modifican el ambiente en el que los planes se desenvuelven y favorecen a que la toma de decisión se flexibilice para considerar otros caminos, para su consecución es indispensable vislumbrar que los costos sean ponderables respecto al cambio de dirección y no en todos los casos existe manera de introducir flexibilidad en los planes. Sin embargo, en los planes es necesario se revisen periódicamente el curso y los alcances para tomar las medidas adecuadas en caso de no llevar un rumbo que conlleve la consecución del compromiso y rediseñar el plan para alcanzar la meta.

La organización es principal en el funcionamiento administrativo, cada parte del equipo que desea cooperar e integrar un trabajo en forma efectiva deberá de conocer las reglas del juego que se va jugar, es decir, la organización es el conocimiento de quienes son los jugadores y que y quien debe hacerlo, quienes coordinan y administran a esos, como se juega para obtener resultados y el papel que el equipo deberá realizar para lograr los objetivos, todo dentro de un proceso.

Se considera que la organización es la agrupación de actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y la provisión de coordinación horizontal y vertical en la estructura de la organización. Puede ser diseñada para clarificar quien debe

hacer qué y quién es responsable de cuáles resultados. Se diseña para eliminar obstáculos al desempeño, ocasionados por confusión e incertidumbre en las asignaciones y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.⁶⁹

Dentro de éste proceso, existe una estructura llena de objetivos y planes que fungirán como la red de enlace para realizar las actividades. La organización tiene un ambiente que incide en el futuro y debe ser diseñado con una estructura organizacional no estática dependiente de la empresa, propiciar la contribución e interacción de los integrantes, apoyar a otros sujetos, alcanzar objetivos eficientes, administrar un futuro impredecible, y por último, observar aquellos aspectos que afectan en la parte operacional, ya que son las personas quienes forman parte de la estructura organizacional y es recomendable conocer tanto las limitaciones como las costumbres del personal para poder integrarlos a las relaciones de autoridad y al proceso de actividades. Es indispensable que la empresa refleje autoridad a discreción y que funcionalmente se sujete a todo posible cambio.

Se debe distinguir, que las actividades que carecen de un método o de conciencia para su realización en conjunto y que se originan por lazos afectivos son conocidas como organizaciones informales y aquellas que intencionalmente se conforman con estructuras se conocen como organizaciones formales.

El modelo de la investigación a seguir es el fundamentado en la administración estratégica y que se sirve de instrumento para alcanzar objetivos, por medio de la formalización de estructuras organizacionales.

Toda organización formal contiene tres elementos: complejidad o cantidad de diferencias existentes entre departamentos en forma horizontal, número de niveles verticales o divisiones espaciales dentro de la organización; formalización de reglas o procedimientos para dirigir la conducta de los empleados y; centralización de la toma de decisiones, donde los administradores a nivel superior toman las decisiones generales y los más cercanos a los problemas la toman en forma específica.

Para diseñar la organización hay que considerar los cambios constantes a los principios básicos y tradicionales, con la finalidad de ejecutar las estrategias adecuadas al ambiente de cada organización. Por ejemplo, la división del trabajo es en nuestros días un factor que permite incrementar la productividad, no solo por la división de actividades del trabajo total y el diferenciado que ofrece cada trabajador por el nivel de habilidades y salario, sino por el uso eficiente de recursos y habilidades de los trabajadores. Así se permite la realización de un trabajo completo y la formación de equipos de trabajo.

⁶⁹ MAHÉ, Ana. *El ciclo administrativo según diferentes autores*, Cuba, CETED Universidad de la Habana, 2002, p. 2.

El principio de unidad de mando, que decía que un subordinado no podía reportar a más de un jefe, ahora no es un modelo factible para una organización formal y es que es tanta la inflexibilidad que afecta por completo al desempeño y a la toma de decisión.

Los conceptos de autoridad o derecho en cuanto a la posición administrativa para ordenar y para que los subordinados obedezcan siempre dentro de un marco de responsabilidad y de conciencia se transformó para que un administrador asuma obligaciones y derechos con la finalidad de mantener la unidad de la organización aceptando las responsabilidades para evitar las situaciones de abuso o de irregularidades.

Un gerente responsable y con autoridad, utiliza funciones de línea para incidir directamente en los objetivos de la empresa, de tal forma que, dirigirá el trabajo del empleado hasta conformar una cadena de mando, del nivel superior al más bajo o dada la situación puede utilizar funciones staff que ayudan a las líneas con efectividad para asesorar, reducir y desempeñar el trabajo en forma eficiente. Es decir, la autoridad obliga a mantener las posiciones de la organización y el poder (derecho y capacidad de influir en las decisiones) establece la forma de dirigir y utilizar los recursos a funciones asignadas.

Dentro del contexto autoridad, se encuentra el principio de tramo de control o cuantos empleados puede dirigir un administrador de forma efectiva y eficaz. Se decía que el nivel superior requería de un tramo menor que el mando medio y así sucesivamente, más en la actualidad existe un mayor número de organizaciones utilizan estructuras verticales con un extenso tramo control apoyados en la capacitación y experiencia de los empleados, donde a menor supervisión menores variables de contingencia existirán. Más dependiendo de las características de la organización se puede tomar el tramo adecuado como por similitud de tareas, por la complejidad de los sistemas de información, por las fortalezas culturales de la organización o por el estilo del gerente en turno, etc.

Cuando se trata de empresas grandes se requiere de especialización y de división de trabajo, así surge la necesidad de la departamentalización, principio primordial para la organización. Este permite a la administración la definición de mandos dentro de una cadena jerárquica de actividades laborales y de mando, facilita la comunicación interna y control al integrar a los trabajadores a ciertas labores específicas para cada grupo, incrementa las posibilidades de tomar decisiones en los lugares y momentos en que la competencia se hace notar y a las situaciones se le asigna el rango requerido dependiendo del área afectada.

No existe un diseño de departamentalización estándar, alcanzar el modelo adecuado requiere de reestructurar continuamente la organización y estar a la par de los sucesos constantes del entorno. El administrador utiliza la departamentalización para rediseñar las estructuras organizacionales con base a las funciones de trabajo, los servicios o productos ofrecidos, los clientes o

consumidores finales, el lugar geográfico, los procesos productivos, etc. con la finalidad de alcanzar el objetivo de la administración.

Existen diferentes tipos de organización,⁷⁰ como la que considera los principios clásicos como la máxima para asegurar su existencia, aquella que se representa por una administración y empleados con alta capacidad laboral (adocracia) que tienen la capacidad de resolver los problemas sin o con muy poca supervisión; la que cuenta con una escasa formalidad y que se encuentra centralizada bajo el mando de una sola persona y que pende de un hilo si comienza a crecer; la que agrupa funciones similares; la que fomenta las divisiones autónomas bajo el mando de una matriz y diversos controladores por área; la que se basa en pugnar por crear responsables por proyecto, producto, o programas; las que se unen para cooperar, compartir recursos, distribuir riesgos, costos y desarrollar un producto en conjunto de habilidades y, organizaciones matrices que dependen de otras organizaciones para realizar la producción, distribución, mercadotecnia, logística, y otras operaciones de la organización, estas últimas conocidas como alianza estratégica y organizaciones de red, respectivamente son tendencias actuales que están proporcionando nuevos instrumentos para alcanzar objetivos administrativos.

Dentro de las actividades gerenciales se encuentra la función de dirigir el carácter de la organización y fomentar la cooperación entre los subalternos. Para llevar al trabajador a la consecución de metas administrativas implica para la administración proponer y mantener una conducta de liderazgo fundamentada en la influencia, motivación y dirección.

Es función de la dirección dirigir y coordinar gente, mediante la motivación, la selección de actividades y la solución de conflictos. En si la gerencia influye directamente en sus subalternos por medio del liderazgo.

Llevar a cabo el trabajo de la organización, requiere del aprendizaje, por parte de la dirección acerca de las necesidades de su comportamiento organizacional. Desde el comportamiento individual, el gerente se encargará de transmitir a la administración los análisis de las actitudes, personalidades, percepciones, y conocimientos del empleado para explicar su conducta en si misma, hasta identificar la relación con la formación de grupos en sus roles múltiples, normas, conformidades de opinión, solución de conflictos en forma cooperativa y ordenada, en sí el comportamiento grupal de los individuos.

El estudiar los patrones sobre el comportamiento del empleado lleva al gerente a utilizar la motivación como medio inductor del trabajador para el desarrollo de un mayor nivel de esfuerzo individual, con la finalidad de involucrar las metas administrativas como necesidad del individuo.

⁷⁰ MAHÉ, Ana. *op. cit.*, pp. 12-13.

Conjuntamente un administrador al tener el poder de recompensar y disciplinar, puede utilizar la capacidad de influir en otros para proponer un mejor desempeño que el esperado. Será su labor concientizar a la planta laboral que el éxito de la empresa es considerado como personal para cada uno de los que ponen su esfuerzo. Influir requiere de un administrador que estructure y formalice las metas, se caracterizará por mantener la confianza mutua, respetar las ideas interesándose por el sentir laboral del trabajador, tendrá que ser un líder.

Liderar requiere de un enfoque flexible, es decir, el administrador encara con personalidad, habilidad y con los instrumentos experienciales de los principales problemas de la compañía para que en su momento tenga la capacidad de diversificar los eventos a las distintas áreas con el objetivo fijo de determinar el origen del problema y solucionarlo sin afectar las metas organizacionales.

También tiene el control en las asignaciones de puesto mediante procedimientos y grado de influencia, así como de las variables de poder como contratar, despedir, promocionar e incrementar el salario. La eficiencia del liderazgo depende de la situación y de la capacidad para aislar condiciones situacionales iguales a un grado de confianza, integridad y respeto hacia el líder.

Es de suma importancia mantener abierto el proceso de comunicación entre administrador y administrado, la principal tarea es comunicar y retroalimentarse para adaptar conductas de dirección. Puede que administradores persistentes en alcanzar objetivos diferentes de los propios de la firma, sean suficientes para que la estructura organizacional no funcione, por lo tanto, los gerentes deben compartir el compromiso de ir hacia los mismos objetivos. Cuando existen diferencias de semántica o interferencia comunicativa se da vida a las diferencias estructurales como desacuerdos en metas, decisiones, asignación de recursos, problemas que surgen por los sistemas de valor o diferencias por las idiosincrasias de cada individuo. Solucionarlo no es sencillo, un administrador utilizará una forma congruente para reducir el conflicto, separarlo o adaptarlo a la organización mejor convenga, en si él será el arbitro de esos conflictos y se verá forzado a conceder valor, encontrar solución o simplemente lograr la cooperación entre las partes.

Al lograr crear una estructura formal de la organización, dirigirla y motivarla, será necesario de un vínculo funcional, de una herramienta administrativa, y será el control el instrumento que concrete el objetivo de la planeación dirigida.

Verificar actividades para asegurar se realicen como el esquema de planeación formulado y corregir situaciones que vayan en otra dirección, es el objetivo del proceso del control.⁷¹

La organización requiere de información administrativa, el control a su vez tiene a su alcance la facilidad de permitir la observación de las actividades individuales

⁷¹ MAHÉ, Ana. op cit. p. 25.

sin intermediarios, realizar estadísticas para medir el desempeño cuantitativamente, desarrollar instrumentos de retroalimentación orales y escritos. El control establece el procedimiento para definir cual es desempeño realizado de la organización y asume las decisiones para continuar por el curso que se sigue o corregir el rumbo siempre hacia las metas de la organización.

3.2 Planeación estratégica

En 1965, Ignor Ansoff, propone el enfoque de la planeación estratégica como estrategia de la empresa.⁷²

En un enfoque evolucionado, surge con la necesidad de constituir un proceso que permita identificar oportunidades, amenazas y controlar las acciones ha utilizar en su entorno, por parte de la alta dirección empresarial. Si la empresa tiene los instrumentos de análisis del ambiente puede prevenirse de los cambios económicos, políticos y sociales, además de que contribuiría a la generación de ganancias, pudiendo utilizar sus recursos con mayor eficiencia, aumentando su producción, reduciendo costos y generando valor en sus productos, además de que conocer el entorno es un parámetro que fija la pauta de las decisiones y estrategias de inversión, financiamiento, crecimiento y desarrollo.

El desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos, la respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente, la forma de competir en el mercado, entre otros, es entendido como estrategia. Para las empresas el propósito de la planeación estratégica es la ventaja competitiva, su consecución permite la obtención de mayor eficiencia y una ventaja sostenible sobre sus competidores.⁷³

La finalidad se debe a la necesidad de tener instrumentos de apoyo para hacer frente a los fenómenos actuales, para descubrir oportunidades y peligros futuros al elaborar planes para explotar o evitar, y ahí el papel de la organización se centra en revisar y ajustar sus estrategias que les permitan continuar en el mercado o ser más competitivos. Una estrategia inadecuada puede ser portadora de grandes problemas pero un plan estratégico proporciona una guía para la toma de decisiones encaminadas a las metas y estrategias de la dirección.

La planeación estratégica, contiene una serie de planes que funcionan, a medio y largo plazo, con las decisiones actuales representando un proceso para integrar las actividades de toda la organización. Se encuentra estrechamente enlazada a una serie de planes operativos que funcionan a diario en las actividades de los

⁷² RODRIGUEZ CONTRERAS, Carlos. *La evolución de la planeación. Reseña de algunos enfoques. Conferencia de búsqueda en el contexto organizacional mexicano: reunión de reflexión y diseño*, Tesis de maestría en ciencias en planeación y sistemas, UASLP, México, 1998.

⁷³ División de Educación Continua U.N.A.M., [web en línea], www.capacitanet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/indice.html, consultada 10 de abril de 2007.

empleados para trabajar conjuntamente con los planes gerenciales, y que generalmente son a corto plazo.

Introduce nuevos medios para la toma de decisiones en una organización al plasmar varios puntos sobre procesos y documentos, por ejemplo, se dice que simula el futuro en papel al inducir al ejecutivo a crear documentos para evaluar, ver, aceptar o descartar alternativas de negocio. También aplica un enfoque donde a la empresa se le considera como un sistema compuesto de diferentes subsistemas que conforman un todo, exige el establecimiento de objetivos generales o específicos para cada área, revela y aclara oportunidades y peligros futuros, fomenta la estructura para la toma de decisiones al proponer las bases para la creación de planes efectivos, brinda bases para realizar funciones directivas como el control efectivo, presenta un plan para medir el desempeño en forma cuantitativa (financieramente) y cualitativa (creatividad, innovación, motivación), y entre otros, señala los asuntos estratégicos o primordiales de la dirección.

Es necesario contar con un equipo de planeación, de nivel alto en la estructura organizacional, y de directores revestidos de conocimientos organizacionales, rectores, ejecutivos y diseñadores de ideas provistas de ingenio para analizar, examinar, pronosticar, preparar aquellos temas que influyen en la administración, planeación estratégica, funcionamiento de la empresa y se le denominará dirección estratégica y todos los demás dirección operacional.⁷⁴

Con la planeación estratégica se definen los objetivos, las acciones específicas o estrategias generales, se proponen planes y se coordinan actividades para alcanzar la meta organizacional. La obtención de resultados óptimos depende del grado de participación de todas las áreas, ya que se concentran en un plan estratégico que incluye todas las ramas geográficas y organizacionales de la empresa. Trata de anticipar cada acción a realizar en áreas básicas, al contestar las siguientes interrogantes: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va a hacer? y ¿Cuándo?

Ahora bien, se establecen los objetivos corporativos tratando de asegurar la continuidad y el mantenimiento de la dirección estratégica de la empresa desde la administración y ejecución de metas bajo esquemas cuantificables diseñados para señalar la ruta para el crecimiento rentable. Fomenta la participación de todas las áreas, con la finalidad de formular las estrategias corporativas en base a lo observado en el entorno y fortalezas internas y tratar de entablar la conexión con los objetivos deseados y propugnar por interpretar las situaciones para evitar daños en sus partes más débiles.

Un director que trabaja bajo la influencia de la planeación estratégica observa la clase de fuerza no controlable en las actividades, por lo que comúnmente

⁷⁴ División de Educación Continua U.N.A.M., [web en línea], www.capacitanet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/indice.html, consultada 10 de abril de 2007.

encamina el funcionamiento de la empresa estructurando formalmente los objetivos bajo un esquema incluido en un plan estratégico,⁷⁵ que considera el análisis de los entornos internos y externos de la empresa proponiendo no sólo entender los valores actuales de las mismas sino también considerar los fines, los medios, cuando y quién debe hacerlo. Se somete al entorno externo a un estudio con la finalidad de localizar los aspectos positivos y capitalizarlos en oportunidades, y lo negativo para reaccionar ante las amenazas. Más específicamente se definen las misiones, propósitos, objetivos, políticas y la relación que guardarán con los proyectos específicos en cuanto a la adquisición, uso y disposición de los recursos.

Con respecto al entorno interno y externo de la organización, se buscan las cualidades de la misma para aprovechar las oportunidades, fortalezas y erradicar las debilidades internas para enfrentar las amenazas del ambiente que rodea a la organización. El esquema propone identificar cuatro elementos denominados FODA⁷⁶ (fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas), y una vez identificadas se generarán las estrategias constituidas en el plan con el propósito de definir de lo que es y hacia donde se dirige el negocio, comunicándolo a clientes, empleados, accionistas proveedores y gobierno. Tal declaración del negocio se conoce como misión y suele sufrir constantes cambios pues la realidad cambiante del entorno pone de manifiesto su constante actualización e inicia un mecanismo que aproximará a concretar los objetivos. La misión y la visión tienen la intención de establecer el tipo de organización que pudiera llegar a ser.

La visión juega el papel de expresar aquello que se quisiera crear por medio de la mezcla de valores, intereses y aspiraciones que se convierten en un reto vital para fomentar el cambio, es decir, que se quiere, que se espera y que es posible hacer dando una imagen a lo que se aspira. En cuanto a la misión tiene la labor de traducir lo que la visión pretende y la materializa en plazos determinados.

El aprovechamiento de los cuatro elementos condiciona al éxito o fracaso de la organización, para lo cual, la empresa realiza un análisis externo para identificar los fenómenos que vienen, traducidos en oportunidades y amenazas, y al mismo tiempo se autoanaliza al identificar sus fortalezas y debilidades para hacerle frente al entorno externo y definir las estrategias a utilizar. Para aprovechar los elementos, se requiere conocer las posibilidades futuras.

La incertidumbre del futuro es incontrolable, más a continuación se presentan un conjunto de herramientas útiles pero no infalibles para advertir riesgos y oportunidades. Se pueden utilizar técnicas de autoexploración histórica, es decir, un fundamento de soporte y objetivo brinda conocer las acciones futuras a partir de las experiencias pasadas. Crear modelos de simulación para reproducir la realidad y vislumbrar el futuro. Realizar consultas con expertos y aprovechar sus

⁷⁵ BALL, Donald A. y McCulloch, Wendell H. Jr., *op. cit.*, pp. 769-789.

⁷⁶ RODRIGUEZ CONTRERAS, Carlos, *op. cit.*

conocimientos y experiencias, y monitorear los cambios para detectar lo que viene en un tiempo anticipado y responder en la forma más oportuna.

El procedimiento para establecer las oportunidades y amenazas requiere de explorar el entorno externo para identificar los cambios más significativos y que pueden influir en el futuro, mostrar el grado en que el cambio ocurra y de ahí establecer las oportunidades y amenazas que se abren para valorar el impacto en la empresa. En cuanto a las fortalezas y debilidades, la empresa se enfocara en ver el entorno interno para saber con que elementos cuenta para favorecer, impedir, evitar, neutralizar o fortalecerse ante las oportunidades o amenazas.

Un proceso de planeación debe incluir: la Definición del negocio, Formulación de metas que representen aquello que quiere la organización reflejada en la su misión así como el establecimiento de recursos para la consecución de metas; Identificación de los objetivos y estrategia actual, es decir, lo que se hace para lograr los objetivos o metas; Formular estrategias para alcanzar los objetivos; Análisis ambiental, de lo que se necesita saber del entorno para descubrir aquellos elementos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales que afectarán a la organización o utilizables para influir en los competidores, proveedores, clientes, etc.; Análisis de recursos o fortalezas y debilidades de la empresa, de lo que es capaz de hacer la organización y de lo que se hace mejor o peor a comparación de los demás con lo que se abre el panorama para analizar los recursos que se utilizarán como ventajas o desventajas frente a los competidores actuales o futuros; Identificación de oportunidades y riesgos, de lo que conoce la organización y que es lo que puede hacer al conocer los recursos y los ambientes de la organización y descubrir las oportunidades o los hechos riesgosos; Análisis de proyección futura y de resultados, para determinar si se requiere de un cambio mediante una proyección de desempeño futura, es decir, después de analizar los recursos y el ambiente decidir si se continua por el mismo camino estratégico o se modifica el rumbo para ver si se lograría el mismo proceso de metas y probables resultados; Toma de decisiones, o la selección de un camino para alcanzar el objetivo; Formulación de planes de apoyo, que se deriven del plan central para apoyar y asegurar el cumplimiento de las metas; Presupuesto, o darles significado en números; y por último la Implantación de la estrategia en la operación diaria de la organización.

El proceso de implantación no es sencillo y existen factores que influyen en el diseño, operación o en el propio sistema de planeación, por lo que es importante tomar en cuenta por ejemplo, el tamaño de una empresa en ciertos casos es flexible y de índole familiar o compleja con un sistema organizacional sistemático, el tipo de organización interna al depender de una matriz o trabajar independientemente, la influencia que llega a tener el ambiente en cuanto a la competencia y el uso de planeación o de estrategias para sobrevivir, etc.

Es importante para la empresa al seleccionar una estrategia e instalar un sistema de control de calidad y capacitación del empleado para fomentar una cultura

corporativa que permita la participación en la toma de decisiones al empleado, incentivando el cambio cultural desde lo interno. Proveer de conocimientos al personal y a la dirección brindará a la corporación una base para enfrentar contingencias y crear planes de rescate inmediato.

Dentro de las limitaciones, a tomar en cuenta para formar un plan estratégico, se encuentran los problemas directivos. Problemas que se pueden presentar en el entorno, pudiendo ser distinto al esperado debido a que pronosticar no es exacto y por ese motivo puede fallar, por ejemplo, decisiones gubernamentales que afecten la contratación de personal, cambio en actividades sindicales, baja en los precios del competidor, etc. También puede existir resistencia interna de los trabajadores a los cambios organizacionales, principalmente por qué en empresas con métodos antiguos y conductas arraigadas será más difícil cambiar su actitud y hacer participativo al personal.

Otra limitación se refiere al costo de implementación, investigación, tiempo, cantidad de personal dedicado al proceso de planeación estratégica. Si la empresa se encuentra en crisis, la planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina pero si la empresa tiene una crisis momentánea la cual pueda superar si es posible utilizar el proceso para evitar en el futuro crisis similares. Por último, el proceso puede resultar ineficaz sino existe cierto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad, etc. y además si los altos directivos delegan responsabilidades al personal o toman decisiones sin consultar los planes y considerar soluciones a corto plazo, sin prever el futuro.⁷⁷

Una de las funciones principales de la planeación estratégica, es la de vincular los objetivos generales de la organización con las estrategias corporativas. Preparar conjuntamente un plan táctico enfocado a constituir un medio operativo detallado y seccionado por área para alcanzar objetivos específicos y de corto plazo, con la finalidad de alcanzar la meta corporativa.

Lo que implica, la planeación de actividades a futuro, la medición del tiempo con base a resultados, la utilización de proyectos competitivos, verificación del lugar en el que se encuentra y designar recursos de utilidad para determinar la actitud empresarial de hacia y las acciones a tomar.

En todo momento se observan los ambientes nacionales y regionales como factores de complicación. La planeación estratégica propone analizar y comprender estos ambientes antes de considerar la opción estratégica a seguir, y así afianzar y analizar las ventajas específicas u operacionales de la empresa en cuatro áreas funcionales de la empresa, la mercadotecnia, las operaciones, las finanzas y los recursos humanos, siempre en los términos competitivos de empresa y de acuerdo con la entrada y salida en los mercados.⁷⁸

⁷⁷ División de Educación Continua U.N.A.M., [web en línea], www.capacitanet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/indice.html, consultada 10 de abril de 2007.

⁷⁸ TAGGART, James H. y Mcdermott, Michael C., *op. cit.*, p. 49.

La ventaja competitiva brinda a las empresas hacer frente o superar a sus competidores en los mercados que mantienen actividades. Es decir, se trata de las ventajas que tiene una empresa sobre sus rivales para competir en el mercado. El directivo que realiza el plan estratégico realiza un análisis interno para ver cual o cuales son las fortalezas y que oportunidades tendría si las utiliza, y enfrentar al mismo tiempo las debilidades y las amenazas.

La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto mejor o a un menor precio que los rivales, para atraer la atención de la demanda y obtener grandes resultados.⁷⁹ En si, es parte del análisis necesario para conocer el entorno interno de la empresa, así como, estudiar la situación del negocio en lo externo.

El modelo de competitividad ha propiciado que la apertura económica sea considerada parte de una estrategia de transición que promueve el ambiente *ad hoc* para un crecimiento eficiente y competitivo de la economía y sus empresas.

La competitividad internacional obliga a las empresas a reconstruir sus estructuras obsoletas asignando los recursos eficientemente bajo un fluctuante mecanismo de precios y la creación de cuadros de especialización productiva para el comercio exterior basado en ventajas de valor o competencia.⁸⁰

Esa ventaja competitiva o también denominado factor estructural,⁸¹ es un aliciente para formar a determinado sector más atractivo, y en su caso puede asegurar la obtención de beneficios, así su aprovechamiento depende del sistema administrativo para observar estas posibilidades y sacarles ventaja para preservar los beneficios frente a los competidores presentes o potenciales, los cuales también están en la búsqueda de su ventaja competitiva. Por ejemplo, algunos factores que influyen en la competitividad del país son el transporte, almacenamiento, oportunidad y seguridad en la entrega de mercancías. Estos integran una red logística de una empresa y son determinantes para ganar posiciones en los mercados globales. Por lo que el papel que México tiene con el comercio de EE.UU requiere del impulso de desarrollar los elementos logísticos para obtener ventajas competitividad para compensar las desventajas ante sus competidores de comercio.

Las empresa al encontrarse formadas de partes y características estructurales diferenciadas deben instalar una estrategia competitiva para alcanzar el factor estructural que le de una cómoda presencia en el sector. Tal estrategia se crea con las diferencias internas y se muestran en la capacidad de transformar

⁷⁹ División de Educación Continua U.N.A.M., [web en línea], www.capacitanet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/indice.html, consultada 10 de abril de 2007.

⁸⁰ VILLAREAL, René y Ramos, Rocío, *op. cit.*

⁸¹ JARRILLO, Carlos. *Estrategia Internacional, Más allá de la exportación*, Madrid: McGraw-Hill de Management, 1994, p. 26.

insumos en bienes y servicios para obtener una máxima utilidad.⁸² La finalidad es observar que el ambiente afecta de modo distinto a cada parte de la empresa y para lo cual estará al pendiente para establecer distintas ventajas que nacerán del diseño estratégico que se plantee a largo plazo.

El concepto incluye la innovación de productos, gestión empresarial, ambiente organizacional y productivo, mano de obra barata, recursos naturales, capital intelectual (conocimiento: ventaja competitiva sustentable), conglomerados productivos o clusters, por ejemplo el cluster electrónico de Jalisco; IBM, KODAK, y HP, genera economías de aglomeración, partes y servicios articulan procesos interdependientes fomentando el aprendizaje e innovación para la red del cluster.

Esa capacidad es distintiva y crea productos o servicios con ciertos atributos y que se deriva de una cadena de valor.

El concepto de cadenas de valor surge de la definición por la empresa de consultoría McKinsey & Co., y ha sido difundida por Michael Porter en *Competitive Advantage, New York: The Free Press, 1985*. El concepto fines de la investigación, se refiere al análisis de los mecanismos por los que una empresa añade valor a los insumos que compra en el exterior.⁸³ Las cadenas de valor son un colofón cultural dentro de las acciones que permitirán a las empresas exportadoras mexicanas incursionar con éxito el mercado internacional.

De ésta forma, se considera a las empresas como un conjunto de diversas series operacionales que se encuentran interrelacionadas a las que realizan sus clientes y proveedores, es decir, desde la producción y entrega al consumidor final la empresa siempre estará presente en la cadena de valor. Tal aseveración de considerar a la empresa como un pilar en la cadena de valor se refleja en que añade valor a su producción con la finalidad de diferenciar sus productos terminados de la materia prima.

La empresa da valor para acercarse a las preferencias del consumidor final, lográndolo a través de la adquisición de materias primas tanto en el extranjero (inputs) como en el mercado interno para su transformación y posterior venta al consumidor final. Pero lo más importante surge desde lo interno de la empresa que es en donde decide planear para crear estrategias dirigidas a multiplicar valor al diseñar, fabricar, distribuir y venta de sus productos en el mercado en un precio mayor al que obtuvo en la compra.

La empresa al transformar los inputs y hacerlos llegar al consumidor final, presenta una versión terminada con un margen de ganancia acorde a las preferencias del consumidor, esté último valorará el producto para su consumo.

⁸² MURILLO R., D., “Sobre el concepto de competitividad”, en Comercio Exterior, vol. 55, núm. 3, BANCOMEXT, México, D.F., marzo de 2005.

⁸³ JARRILLO, Carlos, *op. cit.*, pp. 28-29.

Habría que prestar atención a que la transformación en sí misma no crea valor, sino que depende del grado de profundización de las actividades separables dentro de la infraestructura de abastecimiento, productiva, tecnológica, administrativa, laboral, operacional, promocional y de servicio de la empresa. En cada actividad existe una ramificación que requiere de análisis continuo, en el entendido de que la relación de la estructura se une al input por transformar. Por ejemplo, para considerar valor a una materia prima debemos adquirirla a un precio que redunde en utilidades a su venta, representada en la cuenta de resultados que contabilidad genere desde el precio de compra, salarios, costos de distribución, costos de transformación, de publicidad, etc.

En si el crear valor no supone una ventaja competitiva, lo que la promueve es utilizar esa fuerza y aprovecharla para responder a las necesidades de los consumidores. Asimismo, la ventaja competitiva buscará explotar los beneficios y colaborar paralelamente con otras estrategias operativas para cuidar las debilidades o amenazas.

Para la empresa es indispensable, antes de comenzar el ingreso a nuevos mercados o para mantenerse, identificar y desarrollar estrategias que se puedan implementar para aprovechar los FODA. Siempre tendrá que recordar que la implementación es la llave de la obtención de resultados en el mercado y que deberá estar en constante actualización con respecto a sus clientes. Considerando como apoyo fundamental alguno de los siguientes modelos estratégicos, y que pueden formar parte de la o estrategias de la planeación estratégica.

La Estrategia Internacional de Mercadotecnia, propone al administrador una visión para cubrir las necesidades de aprendizaje de los diversos ambientes que se encuentran, cuando se llevan los servicios o productos en el extranjero. El administrador (principalmente recae en el gerente la implantación para asegurar el éxito de la empresa en los mercados mundiales) debe observar el comportamiento de los siguientes requisitos.⁸⁴

Identificar a los usuarios finales del producto o servicio mediante la investigación de mercados internacionales. La empresa recopilará, analizará e interpretará información de sus mercados internacionales, grupos de consumo, desempeño del producto y de la efectividad de la decisión de la mercadotecnia internacional.

Por ejemplo, el administrador de la mercadotecnia internacional tendrá que comprender la importancia de las prácticas comerciales y aduanales de los países extranjeros, puede utilizar la adaptación cultural, es decir, debe respetar y aceptar las costumbres de sus clientes o agentes de ventas en el extranjero e identificar las necesidades del consumidor.

⁸⁴ TAGGART, James H. y Mcdermott, Michael C., *op. cit.*, pp. 69-79.

Segmentar o clasificar a los clientes para identificar el potencial de cada uno de ellos, es decir, subdividir el mercado en grupos para utilizar una estrategia de mercadotecnia en forma separada y maximizar los beneficios, ésta segmentación es útil al apoyar a la empresa a ver en su entorno a la competencia, modificar o continuar con las estrategias de mercado, identificar o asignar recursos o afinar el plan de mercadotecnia.

Por ejemplo, este sistema de segmentación se puede llevar a cabo utilizando parámetros diferenciadores en forma general como lo son el sistema político, económicos, niveles de desarrollo, religión, idioma, etc. En términos generales, se debe identificar y dividir para satisfacer a los clientes potenciales.

Utilizar estrategias de producto, al crear o modificar el producto para satisfacer al cliente. Es importante para la empresa diferenciar entre lo que la empresa cree que es el producto, como los clientes definen sus necesidades y lo que ven que el producto satisface de estas, para decidir entre un producto diferenciado o un producto estandarizado. En total la estrategia propone considerar algunos parámetros para justificar la modificación de un producto, como son: los factores técnicos (el producto debe ser consistente en cualquier ambiente que se venda), legales (considerar los términos de seguridad, eficacia o control de contaminantes que determinan los gobiernos), condiciones de uso (una calculadora de mano usada en México puede ser usada como de escritorio en Japón), ingreso (el poder de compra es determinado por el ingreso personal) Educación (verificar el ingreso per cápita y en su caso el indicador de alfabetización, si el producto es complejo), y gustos y preferencias del consumidor.

Establecer una estrategia internacional de precios para adquirir ventaja competitiva, existen tres factores para considerar la asignación internacional de precios: 1. la empresa debe decidir si los impuestos o tarifas que aplican los gobiernos se transmiten o no a los consumidores, 2. la fluctuación de la tasa de cambio, puede causar que se asigne equivocadamente un precio por los plazos entre el pedido y entrega del pago, y 3. el efecto de la inflación, que afecta en los costos.

Por ejemplo, se pueden utilizar cuatro estrategias de precios básicas, la primera es aquella en la que se ofrece al mercado un precio bajo y baja calidad, siendo una estrategia que funciona a corto plazo debido a que la competencia identificara oportunidades para aprovechar y obtener ganancias o beneficios además los consumidores ya no aceptan tan fácilmente productos con baja calidad, en ésta encontramos situados a los productores mexicanos.

Una segunda opción la observamos cuando se ofrece un producto a baja calidad y alto costo, siendo una forma de obtener dinero a cambio de nada, es muy utilizada por las compañías internacionales en mercados subdesarrollados y enfocados a vender a las clases de altos ingresos. Asimismo, es útil para obtener altas ganancias a costa de malos manejos de comercio exterior de países que

imponen cuotas sobre precios a ciertos productos, y que son aprovechadas al sobre valorar el costo del producto para cumplir la cuota establecida por el gobierno, vendiendo en el mercado con un margen alto de utilidades y pagando a un costo mínimo, evidenciando un perjuicio directo hacia el consumidor. Situación aprovechada por la IED.

La estrategia de precios bajos y alta calidad es otra opción. Aseverando que una estrategia de precios bajos que realmente funciona, no es aquella que reduce costos de un 4% sino aquella a la que se le descuenta un 40% sin reducir tanto el potencial de la oferta ni la condiciones de valor insertadas en el producto. Para lograrlo, la empresa identificara las condiciones del mercado, en caso de que la competencia obtenga precios competitivos el empresario tendrá que buscar una cadena de valor fuera de ese mercado que proporcione la materia prima a un precio bajo, así como tratar de eliminar a sus competidores que importan el mismo producto para reducir costos, tratara de no utilizar intermediarios e ir en busca de los últimos presentadores del producto, asimismo no se usarán formas de producción caras e innecesarias salvando costos como en publicidad y promoción de ventas. La estrategia no deja de lado en ningún momento la calidad del producto, de su empaque o presentación ajustada al valor que espera recibir el consumidor. El incorporar a la cadena de valor, proveedores que cumplan con los estándares de producción proporcionara un producto con calidad y la permanencia.

Al final, queda una estrategia de alto costo y alta calidad, en la cual los márgenes son altos, debido a que en comparación con otros productos pueden estar llenos de tecnología e innovación o son productos lujosos que están alcance de grupos sociales de ingresos altos.

Informar a los clientes de los atributos y beneficios del producto en base a una estrategia promocional, que consista en presentar un paquete de información sobre el producto al cliente con la intención de crear una imagen que proporcione al consumidor una impresión favorable y sostenida del producto en los mercados extranjeros.

Por último, asegurar la entrega del producto mediante un sistema internacional de distribución. Cuando se trate de exportación se hace llegar la mercancía del país de origen al mercado extranjero y dentro del mercado extranjero se mueve la mercancía para hacerla llegar al consumidor, esto se debe considerar para utilizar el canal de distribución adecuadamente. La estrategia propone utilizar una combinación de subsidiarias de ventas, mayoristas (conformados por varios intermediarios) y minoristas para satisfacer las metas de distribución con respecto a las necesidades del cliente, por lo cual los canales de distribución variarán con respecto a cada país.

La Estrategia Internacional de Tecnología, para las empresas es de vital importancia obtener ventajas específicas, siendo la mejor forma aportar recursos

al desarrollo de la tecnología. Es un factor de crecimiento para la empresa internacional que depende de la intensidad de investigación y desarrollo, su alta tecnología o en su caso, de la eficiencia en administración, mercadotecnia o control financiero.

Asimismo, los cambios que han tenido los sistemas de fabricación, su computarización, la robótica, los sistemas de comunicación, procesamiento de datos, etc. Vislumbran el desarrollo de una revolución tecnológica que influye directamente en el ambiente competitivo de las empresas. Por estos factores, la eficiente administración de una estrategia internacional de tecnología significa un engrane importante para su competitividad.

Se entiende por tecnología al conocimiento sobre la transformación de materiales, energía y la información, aunque para las empresas la tecnología se vincula con la aplicación interrelacionada de la elaboración de productos con el desarrollo del proceso, con los sistemas de información y con la automatización de la oficina. En si la tecnología es parte del proceso de formulación de las estrategias comerciales. Por lo que es conveniente agregar ésta en la administración estratégica, la dirección manejará el esfuerzo tecnológico para ser congruente con el impulso de mercados, productos, del negocio. Su uso debe responder a las necesidades de la empresa en cuanto a los productos nuevos, su modificación, fabricación a costos bajos, sistemas de comunicación, etc, en general debe cubrir todo el ambiente de actividades que pueden generar ventajas estratégicas.⁸⁵

Estas ventajas estratégicas se pueden obtener con la innovación, al ser la determinante en el balance entre la tecnología generada internamente y la obtenida externamente, es decir, la generación de nueva tecnología estará disponible a través de lo que se obtiene de las relaciones entre la empresa, sus proveedores clientes y sus competidores. La tecnología operativa representada por la automatización y control de las industrias; de procesos, al aplicar tecnología en el almacenamiento de datos, el proceso de pedidos, la transferencia de información crean nuevos productos y formas de trabajo que proveen a las industrias nuevas formas de intercambio tanto comercial como financiero. Por ejemplo la automatización puede ser utilizada como fundamento defensivo contra las importaciones de mercancías baratas, ya que en un futuro crea ventajas específicas en el mercado global.

Es cierto que el gasto para investigación y desarrollo de tecnología lo llevan a cabo las empresas grandes o multinacionales, por lo que es conveniente que aquellas empresas que tienen ese tamaño puedan relacionarse para motivar o reforzar la investigación para acumular tecnología. Otra forma de obtener tecnología es por medio de la inversión extranjera se obtiene conocimiento al vigilar, y absorber conocimiento generado en el entorno externo de la empresa.

⁸⁵ TAGGART, James H. y Mcdermott, Michael C., *op. cit.*, pp. 83-95.

Otra forma de obtener tecnología depende del grado de subsidios gubernamentales o incentivos fiscales para la investigación y desarrollo. Muchos son los problemas para encontrar una estrategia tecnológica pero la competitividad que recalca no debe ser despreciada.

Estrategia Financiera Internacional, de este tema se habla en general, porque se requiere de una investigación especializada para aprovechar al máximo la estrategia, pero si hablaremos de las ventajas que se obtendrían si se utiliza.

Establecer una estrategia financiera de connotación internacional proporciona a la empresa beneficios financieros después del pago de impuestos. La prioridad para las empresas es crear un sistema financiero capaz de adaptarse a los diferentes métodos contables de las distintas naciones para aprovechar las oportunidades, minimizar las amenazas de intercambio monetario bajo un esquema administrativo confiable que considere obtener bajos costos de interés, disminuciones en los impuestos y hacer frente a las fluctuaciones mensuales como lo es la inflación. Tomará atención en los aspectos del mercado cambiario extranjero, la administración de riesgos de intercambios extranjeros, administración del efectivo internacional, impuestos internacionales y presupuesto de efectivo.

El sujeto utilizador de la estrategia tiene el beneficio de conocer el manejo de las tasas cambiarias, creando ventajas a futuro o corto plazo, funcional para realizar pagos a largo plazo o para pagar al contado o utilizar una cotización de tipo de cambio favorecedora en su compra-venta. Son capaces de encontrar herramientas en el mercado cambiario para evitar o reducir riesgos de divisas y que afectan a sus pagos internacionales y para beneficiarse de los impuestos mediante una planeación de impuestos.

Estrategia Internacional de Operaciones,⁸⁶ es una consideración clave para los planes de las empresas internacionales, de ella depende el abastecimiento de materia prima o en su caso del producto completo. Es utilizada principalmente por las empresas industriales y a su vez por empresas manufactureras, aunque actualmente ha cobrado gran importancia su uso en las empresas de servicios.

Su base radica en la administración de abastecimiento acceder a materias primas, refacciones o componentes no solo en el país de origen sino en el mundo, por medio de ubicar una planta o subcontratar el servicio o en su caso subcontratar el proceso completo del producto, el proceso entra dentro del esquema que determina la competitividad internacional de las empresas.

Donde decidir establecer una nueva planta no es una labor sencilla, primero se debe considerar la subcontratación. La decisión dependerá de varios factores como si el acceso a la materia prima conforma parte de una estrategia defensiva u ofensiva, o en su caso identificará el sistema de abastecimiento más confiable

⁸⁶ TAGGART, James H. y Mcdermott, Michael C., *op. cit.*, pp. 118-131.

reflejado en la viabilidad del lugar de ubicación de la planta. Otra forma para ganar presencia de producción se encuentra en la adquisición de una compañía nacional o internacional que le brinde capacidad adicional de producción. Al final la administración decidirá que papel debe desempeñar cada planta dentro del conjunto raso y los sistemas de producción. En si generará una configuración de actividades apropiadas y después generará una estructura que asegure que esas partes individuales de la empresa se encuentren coordinadas.⁸⁷

Dentro de la política de abastecimiento el empresario puede utilizar la compra central, compra autónoma por planta o una combinación. Tiene otra opción, y es establecer oficinas de adquisición internacional que tienen como función principal obtener abastecimiento de bienes o productos con proveedores competitivos. El administrador debe observar que para abastecerse de un mercado externo es indispensable conocer las regulaciones y reglamentaciones que rigen la producción o adquisición con respecto al contenido regional del producto evitando costos innecesarios respecto a devoluciones, trámites o impuestos.

La subcontratación internacional surge de la necesidad de diversificar las fuentes nacionales de componentes para fabricar productos y buscar en el extranjero la contratación de subcontratistas que proporcionen los mismos insumos a costos bajos.

Existen dos tipos de subcontratación, la industrial para producir componentes y crear procesos, y la comercial para subcontratar la obtención de un producto terminado para venderse con la marca de la empresa contratista. En la política se debe considerar que la ventaja no solo es determinada por el bajo costo de mano de obra y que existen otras variables que brindan la oportunidad para la diferenciarse de los competidores como lo son la búsqueda de subcontratistas que cumplen en tiempos y espacios grandes cantidades de producción a una alta calidad; los incentivos fiscales; los tratados de libre comercio y entre otras su utilización puede permitir al usuario implantar un sistema de fabricación “justo a tiempo” y en su caso convertir al subcontratista en productor al emplear nuevos métodos y mejorar el diseño del producto con nuevas especificaciones.

Para tomar la decisión de ubicar la planta depende del escenario para invertir y obtener ganancias, pero también se debe considerar estratégicamente su establecimiento. Este planteamiento propone utilizar acciones encaminadas a proteger el mercado interno haciendo uso de estrategias como el intercambio de amenazas, en la cual el empresario para proteger su mercado local establece una planta en el mercado de sus competidores para mantener a ellos preocupados por no perder posición en su mercado local. También es un apoyo para evitar restricciones comerciales o no arancelarias u obtener preferencias arancelarias.

Otros beneficios son ubicar la planta en un mercado potencial, para obtener ventajas competitivas con el conocimiento de mercado o cultural, también se

⁸⁷ TAGGART, James H. y Mcdermott, Michael C., *op. cit.*, p. 119.

pueden minimizar los costos al utilizar los incentivos fiscales del gobierno anfitrión, tener bajas tasas impositivas, bajos costos por la gran cantidad de mano de obra barata o invertir en la cualidad de la mano de obra capacitada o por capacitar, también puede existir beneficios en cuanto al transporte , tiempos y ubicación geográfica.

El proceso de la planta puede tener el siguiente ritmo, iniciar con producir una serie limitada de productos, importar una alta proporción de componentes para su ensamble y servir al mercado nacional. En una segunda etapa, ampliar el producto, reducir las importaciones, cambiar la fabricación e incrementar el empleo y producción, destinar una porción mayor al mercado de exportación y si la planta se convierte estratégicamente importante asignar recursos para investigación y desarrollo.

Estrategia de Personal Internacional. Preparar una administración cuando se decide ingresar al mercado internacional es una tarea que afecta la efectividad de los recursos humanos. La empresa fijará políticas para verificar quien ocupara los puestos, las nacionalidades del personal, el manejo de sus connacionales, la forma de compensar o no a sus empleados y la forma de negociarlo. Propone que los puestos administrativos sean ocupados por el personal calificado con características afines a la facilidad de trabajar en ambientes no familiares, adaptarse a otras culturas y costumbres. Además deben ser calificados con respecto a los cambios tecnológicos en informática y comunicación que utilice la empresa. Acompañado con un ambiente agradable para minimizar costos laborales que perjudican a lo productividad de la empresa.⁸⁸

Dentro de las políticas de selección no se debe cuidar la nacionalidad ya que el conocimiento cultural y de costumbres genera una ventaja competitiva. Si es posible dividir a los ejecutivos por región para crear expertos que contribuyan a la planeación estratégica en lugar de limitar las decisiones en un ámbito selectivo por la preferencia nacional.

Estrategia de Adaptación. Entender la dinámica de adaptación es indispensable para hacer llegar el producto de la forma tradicional a que está acostumbrado el consumidor. Puede ser por medio de intermediarios, minoristas, importadores, alianzas estrategias, etc., pero la recomendable es llegar al cliente en forma directa. De esta manera se reducen los costos de los productos al eliminar los gastos por los servicios, así como se incrementa el margen de ganancias. Se puede lograr mediante la venta por catalogo, ventas directas por radio o TV llegando a la clase alta y obteniendo altas ganancias solo invirtiendo en publicidad, también se puede utilizar los medios impresos para lograr ordenes de compra, las cyber compras de los usuarios de Internet y por último la exportación directa al establecer un tipo de canal de distribución fijo en el mercado meta. Estas opciones dependerán del tipo de consumidores que existan en el mercado, la clase de competidores y de los canales disponibles para la distribución del

⁸⁸ TAGGART, James H. y Mcdermott, Michael C., *op. cit.*, pp. 136-146.

producto. Otro punto importante es siempre estar listos para modificar nuestro producto, en el mercado externo no se encontrarán las mismas características que lo hacen consumible en el mercado nacional.

Reingeniería de Procesos. Mediante éste método, una organización puede lograr mayor rendimiento bajo un cambio radical medido por el costo, ciclo, servicio y calidad, a través de la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio y orientadas hacia el cliente, es decir, la empresa orienta sus esfuerzos para alcanzar metas considerando los criterios de valor del cliente.⁸⁹

Es útil para analizar el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa. Su finalidad es rediseñar en su totalidad la operación y mejorarla radicalmente, apoyándose con nuevos esquemas como el justo a tiempo y la calidad total, en si la mejora continua es substituida por el cambio radical a mejorar, orienta al mercado productos o servicios considerados como los mejores para los consumidores. La medición de resultados se realiza analizando la suma total de participación en cada mercado, cuestionamiento de los principios y objetivos de la organización para rediseñar, entre otros.

La reingeniería se compone de tres fases⁹⁰. La primera es una fase de descubrimiento, en la que la empresa conforma su visión para verificar su posición ante los competidores para llegar a ser el mejor y establece los nuevos procesos para alcanzar la visión estratégica. En una segunda fase, se realiza el rediseño donde se detallan, planifican y se organiza la nueva forma de trabajo, por último, se ejecuta el rediseño y el plan se lleva a cabo.

Dentro de los beneficios del método, encontramos la posibilidad de aumentar la capacidad de competitividad en mercados mediante la reducción de costos, mejora de procesos, para producir o para servir. La visión de llegar a ser el mejor en su clase con un enfoque competitivo, requiere de un punto de inicio denominado innovación con redefinición de reglas, con viabilidad al cambio.

Ingeniería Inversa. Surge como una técnica para obtener los conocimientos tecnológicos exclusivamente de un producto, en el caso de servicios no es funcional, es totalmente una técnica para obtener los datos y características de un bien por medio de la investigación de los materiales y su funcionamiento en conjunto. Es decir, con tal técnica se redescubre todo lo relacionado a la producción de un bien para que pueda reconstruirse desde cero con nuevos materiales o sustitutos con la misma funcionalidad, creando un producto con características mejoradas o que brindan valor al consumidor.

Actualmente la ingeniería inversa se liga con un problema legal de los países, la piratería, razón por la cual la propiedad intelectual se ve afectada al utilizarse los

⁸⁹ JOHANSON. *Reingeniería de procesos de negocios*, México: Limusa, 1994, p. s.d.

⁹⁰ GARZA TREVIÑO, Juan G. *Administración Contemporánea, reto para la empresa mexicana*, México, Alambra, 1996, p. 949.

mismos esquemas de producción y diseño por lo que se obtienen productos que solo cambian de nombre de fabricante pero que en estructura y creación de valor es lo mismo.

Justo a Tiempo. Los sistemas de producción denominados Just in Time, han tenido un auge sin precedentes durante las últimas décadas. Después del éxito de las compañías japonesas durante los años que siguieron a la crisis de los setenta, investigadores y empresas de todo el mundo centraron su atención en una forma de producción que, hasta ese momento, se había considerado vinculada con las tradiciones tanto culturales como sociales de Japón que parecían muy difíciles de implantar en industrias no japonesas.

El sistema surge en las funciones de aprovisionamientos de los astilleros japoneses, cuando el exceso de capacidad de los fabricantes de acero permitía entregas muy rápidas a los constructores de barcos. Dichos constructores aprovecharon la situación haciendo que sus proveedores suministraran en menor cantidad con mayor frecuencia, con lo que se conseguía reducir sustancialmente los inventarios de materia prima.⁹¹ Este tipo de suministro (justo cuando se necesita) se extendió a otras empresas, que empezaron a exigir a sus proveedores entregas justo a tiempo, a la vez que aplicaban esta forma de trabajar en sus operaciones internas.

El sistema justo a tiempo brinda a las empresas la oportunidad de producir lo que se requiere, cuando se necesita, con excelente calidad y sin desperdiciar recursos de la organización.

Suele ser una estrategia utilizada para proporcionar planificación y controlar la producción desde el diseño del producto, los recursos humanos, el sistema de mantenimiento y el sistema de calidad. El principal objetivo, parte de la búsqueda de problemas y en el análisis de soluciones para la supresión de actividades innecesarias y sus consecuencias, como lo son, la sobreproducción, las operaciones innecesarias de diseño o procesos productivos, la administración de los desplazamientos de material y personal en tiempo y espacio, el tamaño de los inventarios, las averías, los tiempos de espera o respuesta, las mermas, etc.

Calidad Total. No es posible separar la calidad del proceso de just in time, pues los dos son interdependientes, debido a que los procesos JIT requieren de insumos de calidad que persiguen la generación de productos y servicios libres de fallas.

La calidad total ha sufrido sucesivas transformaciones, en un primer término se hablaba de control de calidad, basada en las técnicas de inspección que se aplicaban a la producción. Después surge el aseguramiento de la calidad en la que se intenta garantizar la continuidad de la calidad del producto o servicio que

⁹¹ MARÍN, Fernando. Las técnicas justo a tiempo y su repercusión en los sistemas de producción, España, Universidad Politécnica de Madrid ETSi, 2003, p. s.d.

se proporciona. Hasta llegar a la calidad total, lo cual se encuentra ligado a un sistema de gestión empresarial en el que se incluyen las dos etapas anteriores y la mejora continua.

3.3 La visión de la planeación estratégica como fuente de resultados en el sector exportador

Establecer estrategias para incorporar un producto o servicio en un mercado externo no es fácil y menos cuando no se cuenta con objetivos encaminados a obtener resultados a largo plazo. Como se ha visto en el capítulo anterior, es un perfil antagónico de la gran mayoría de las empresas mexicanas, la visión a largo plazo se concentra en las exportaciones de maquiladoras de inversionistas extranjeros y en la comercialización de bienes de consumo finales de las grandes empresas mexicanas.

La economía mundial está abriendo sus puertas a los negocios internacionales, se juega en una hipercompetencia global⁹² caracterizada por la apertura de mercados y al mismo tiempo la defensa del mercado interno.

Las empresas mexicanas, ya no están en el papel de defenderse de los competidores externos, en lugar, tienen la responsabilidad de crear cabildeos internos para insertarse a procesos que trascienden fronteras, aprendiendo a estructurar con sus nacionales una base exportadora que aproveche cada opción que ofrece el entorno que le rodea.

El prolongar la inserción a mercados externos seguirá provocando la pérdida del mercado interno a las empresas nacionales, para considerar ingresar a mercados externos se debe partir de una estrategia de permanencia y consolidación en el mercado a largo plazo. Aquel interesado, debe pensar en reivindicar su posición pasiva, y antes de llevar sus productos al exterior utilizar algunas estrategias distintas a la venta ocasional, enfocando su esfuerzo de producir para proponer la adaptación del bien al mercado meta.

Para asegurar y consolidar ventas en el mercado externo es importante para el empresario considerar primeramente como venderá su producto en el extranjero, como y quienes consumen su producto en ése, como se cataloga su producto en las principales necesidades del consumidor, en donde encuentra el producto el consumidor localizando los canales de distribución adecuados para su exposición, así como identificar su estructura para localizar ventajas y desventajas, y por último, establecer una serie de acciones para iniciar el negocio en el mercado.

Cuando se decide vender lo primero que hacemos es pensar en el producto que ofrecemos, pero que entendemos por producto. Este concepto se ha transformado y para nuestros fines es importante considerarlo como lo que el producto es para el consumidor, es decir, que elementos contiene éste que hace

⁹² BALL, Donald A. y McCulloch, Wendell H. Jr., *op. cit.*, pp. 782.

que el consumidor se interese en su compra. Así, nos encontramos con el performance del producto, con su presentación final, con un producto de calidad de precio apropiado acorde a la percepción que el consumidor tiene acerca de sus necesidades y beneficios que tiene a su alcance y en fin del valor cuando tengan el producto a su alcance.

Ese valor entre el producto y el consumidor es la primera fase que debe alcanzar la empresa para entrar dentro de un mercado, el siguiente paso se involucra con la adaptación al nuevo mercado y un tercero una vez que se entendió la dinámica preferencial del consumidor comenzará la innovación productiva para la permanencia en el mercado.

Las acciones expuestas anteriormente solo son un marco de referencia, pero que les ha dado beneficios e indican el camino a grandes empresas internacionales. Entre los resultados más fehacientes de este proceso encontramos la estandarización, que ha sido uno de los principales objetivos de los directores que están en la búsqueda de formas de reducción de costos, sin considerar perder la imagen uniforme de empresa fabricante de artículos de calidad.

Dentro de un sistema económico polarizado por el desempeño del sector industrial y por el intercambio comercial con EE.UU., en México existe un sector exportador preponderante y monopolizado por las grandes empresas. La falta de cultura exportadora y de instrumentos promotores ocasiona que la experiencia de las empresas mexicanas en el comercio internacional se vea reducida a incursiones ocasionales y limitadas sin la incorporación de valor a los productos o servicios. Dejando que el éxito exportador se concentre en la mano de obra barata convertida en exportación de bienes manufacturados, transformados, maquilados o extraídos de la tierra. Se conforma un mercado interno absorbido completamente por la inversión extranjera directa, caracterizado por falta de innovación competitiva, falta de conocimientos en la realización de productos y servicios ofrecidos restando competitividad local e internacional al aparato productivo.

La IED juega un papel determinante en la competitividad, ésta busca mercados eficientes que creen valores, si no los encuentran en un mercado los buscarán en otros. Al realizar lo anterior, las empresas rescriben las reglas del juego, al encontrarse en mercados externos se enfrentan a nuevos competidores y posiblemente a nuevas formas productivas generadoras de valor que aseguran una intensa competencia global, por tal motivo la IED centraliza sus acciones en pensar y actuar para mejorar los sistemas organizacionales y proveer valor superior a los nuevos consumidores globales. Estas metas provocan una constante competitiva fundamentada en la búsqueda de oportunidades, fortalezas, amenazas, debilidades y su exitosa administración.

Entender las nuevas reglas del juego en un mundo globalizado permitirá apreciar que la adaptación al cambio es la muerte o la sobre vivencia. De acuerdo a lo

anterior, se propone ir con las tendencias mundiales, ahí se encuentra que los principales beneficios del comercio exterior se concentran en aquellas empresas donde se ha implementado un enfoque administrativo internacional cimentado en la planeación estratégica.

Por ejemplo, los negocios internacionales para mantener la competitividad y hacer frente a sus antagonistas, proponen como uno de sus principales objetivos obtener los recursos y habilidades que ésta no tiene en su administración. Consideran a la cooperación como un pilar para crear las condiciones competitivas. Esa reconstrucción interna se liga a la administración, en ella se gesta el planteamiento estratégico y el diseño organizacional, y están en función de alcanzar una ventaja competitiva para el desenvolvimiento de la empresa. Esto se evidencia con la proliferación de alianzas estratégicas y cadenas de valor conformadas por entes de diversos países. Por ejemplo, Phillips se ha aliado a: AT&T (USA), Sony (Japón) y Electronic Devices (Hong Kong),⁹³ entre otros, conformando partes importantes para la creación de productos llenos de valor y acordes a las necesidades del mercado.

La planeación estratégica propone realizar un plan de actividades encaminadas a la consecución de objetivos o metas, con el se intenta advertir los riesgos o predecir el futuro con exactitud de las actividades de la empresa, más los planes tienen sus propias dificultades para realizarse debido al gran número de factores incontrolables que no hacen posible la exactitud para alcanzar las metas, más el tener un plan no deja que los hechos dependan del azar.⁹⁴

Por lo anterior, se considera a la planeación estratégica como fuente de resultados, en el entendido de brindar los elementos fundamentales vigorizantes del sector exportador con herramientas y métodos prácticos en sus operaciones.

Es por tanto, necesario después de 20 años, que las empresas mexicanas desarrollen y aumenten en su interior la cultura de lo que el modelo de competitividad y apertura económica viene provocando para su uso práctico e incorporación al mercado internacional de sus productos o servicios.

3.4 La dirección del apoyo de las instituciones gubernamentales mexicanas

Actualmente, suponer el cambio de visión estratégica hacia el liderazgo empresarial, el Estado como promotor de la inversión y el mercado, la eliminación de barreras a la competencia por medio de los tratados de libre comercio, acuerdos, desregulación administrativa y la complementación de actividades en el mercado que incentiven la actividad económica sin subsidios y prácticas paternalistas son la base para el desarrollo de la economía de mercado mexicana.

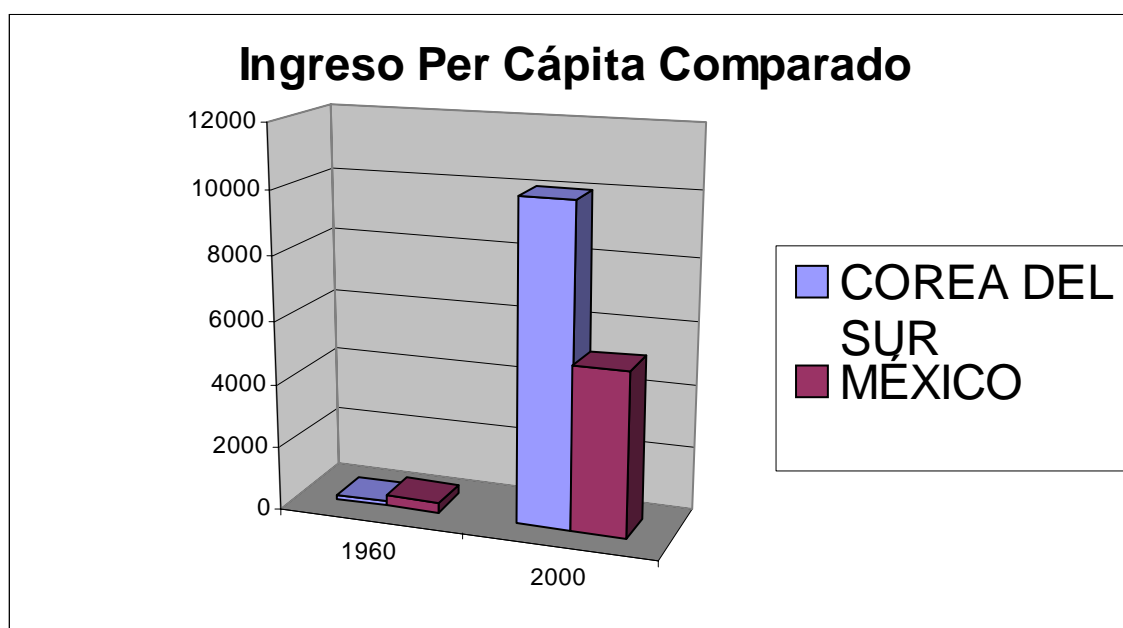
⁹³ HOWARD V., Perlmutter, *Cooperate to Compete Globally*, E.E.U.U., Harvard Business Review, 1986, pp. 136-152.

⁹⁴ MAHÉ, Ana., *op. cit.*, p. 19.

Tal visión se vincula con la ideología de Francis Fukuyama, él hace hincapié en su libro *The End of the History*, que estamos en el principio del fin de la historia. En el entendido de que estamos viviendo una evolución ideológica y una occidentalización como forma de gobierno en el mundo. Utilizando, la bibliografía de Fukuyama, él forma parte de la elite empresarial estadounidense, y que dentro, de sus principales se encuentran la democracia liberal y la occidentalización del comercio internacional. La cercanía territorial, la polarización comercial y la relación preponderante con ese país hacen de sus objetivos, el suministro de ideas y modelos teóricos a seguir por parte del Estado mexicano.

Con base a una comparación con un modelo exitoso de Corea del Sur,⁹⁵ mostraremos la importancia de la planeación estratégica para alcanzar logros y mejorar las deficiencias del actual modelo utilizado por las instituciones mexicanas para promover el sector exportador mexicano.

Gráfica 11



Fuente: en RAMÍREZ HINOJOSA, Norma A. Modelos exitosos en la promoción de exportaciones, CONICE 2003, VI Congreso Interuniversitario de Comercio Exterior, Veracruz, Ver., 28 de marzo de 2003.

Como se muestra en la gráfica 11, solo el ingreso per capita de Corea en el año 2000 casi duplicaba al ingreso en México, vislumbrando que ese modelo económico funciona a un ritmo acelerado y que la zona asiática conforma una estructura propicia para la exportación.

En la tabla 5⁹⁶, muestra una comparación de las estrategias utilizadas para alcanzar la competitividad internacional, de distintos modelos, entre ellos México y

⁹⁵ RAMÍREZ HINOJOSA, Norma A., *op. cit.*

⁹⁶ *Ibidem*

Corea. Las acciones coreanas han ido directamente a promover el funcionamiento de las empresas, alcanzando un incremento en sus exportaciones, mientras en el caso mexicano se dirige hacia el libre tránsito de mercancías y el crecimiento del intercambio comercial, pero no hay tanto ingreso per capita.

Tabla 5. ESTRATEGIAS COMPARADAS

ASPECTOS	México	China	Corea	Malasia	Singapur	Tailandia	Irlanda	Costa Rica
Zonas Protegidas		OK		OK		OK	OK	
Reducción del ISRos (Periodo gracia 0-10 años)		OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Terrenos e Infraestructura de servicios	OK	OK		OK	OK	OK	OK	OK
Reducción de aranceles	OK	OK		OK	OK			
Exención Fiscal = Inversión			OK	OK	OK			OK
Créditos preferenciales		OK	OK	OK		OK		
Desregulación Administrativa	OK		OK	OK		OK	OK	OK
Financiamiento de proyectos de investigación			OK	OK	OK	OK	OK	
Incentivos a la capacitación	OK			OK		OK	OK	
Ubicación geográfica con respecto a la demanda	OK						OK	OK

Fuente: en RAMÍREZ HINOJOSA, Norma A. Modelos exitosos en la promoción de exportaciones, CONICE 2003, VI Congreso Interuniversitario de Comercio Exterior, Veracruz, Ver., 28 de marzo de 2003.

Un país con inestabilidad política continua, con escasez de recursos naturales, con grandes limitaciones de mercado interno, con dificultades para importar bienes de capital y con un entorno geopolítico que propició la disminución de apoyo externo, ¿como es que se puso por encima de las exportaciones mexicanas y de muchos otros?

La respuesta se encuentra en los procesos industriales, en Corea del Sur, marcaron la diferencia desde la integración de su estrategia exportadora y alcanzaron ese renombre gracias a la Planeación que estructuraron para su fomento y desarrollo. El proceso estuvo en constante reconstrucción y su objetivo fue enfrentar los cambios históricos y económicos de su entorno nacional e internacional.

Como antecedente, a mediados del siglo XX, Corea era considerado como un solo país de los más pobres, pero la guerra trajo consigo cambios en la política y comenzó con la caída del dominio japonés y se completo con la separación de las dos Coreas. La economía para entonces, se regía por las utilidades emanadas del sector agrícola, y socialmente su población analfabeta alcanzaba el 90 %, además, la concentración industrial (infraestructura japonesa) se concentro en la Corea del Norte. Hasta 1979, el país se encontraba sumergido en el mundo del régimen autoritario, caracterizado por dictaduras y golpes militares que ocasionaban inestabilidad política y económica. Durante ese tiempo económicamente, vino la reconstrucción auspiciada por el apoyo externo alcanzando un 50% del presupuesto (beneficio obtenido al no alinearse al comunismo), utilizaron la política de sustitución de importaciones, se llevo a cabo la reforma agraria apoyada en la banca pública y se creó la estrategia exportadora basada en los Chaebol (conglomerados).

La promoción de exportaciones y los procesos industriales se conformaron en diferentes etapas de su historia. Durante el régimen autoritario, utilizó una estrategia horizontal prevaleciente, caracterizada por la implementación de planes quinquenales dirigidos por consejos de planeación económica para satisfacer la demanda interna, se acompañó de la exportación de productos de la industria ligera, como: madera, textiles, zapatos, juguetes. Los Chaebol, recibieron incentivos fiscales, créditos blandos y subsidios directos para mantener la competitividad y las metas económicas. Entre lo más importante, fue que apoyo a la industria infantil (cemento, fertilizantes, refinerías) para alcanzar estándares productivos internacionales y comenzó a restringir la IED para absorber la tecnología, traduciéndolo en deuda externa.

Corea del Sur utilizó planes quinquenales,⁹⁷ con el objetivo de disminuir y acabar con los índices de pobreza y construir el cimiento de una nación, mediante proyectos económico y legal a largo plazo. El primer plan (1962-1966) desarrolla el compromiso hacia el sector privado y la libre empresa, acompañado de una estrategia militar dirigida hacia la industrialización cimentado en las empresas a gran escala y la planeación a largo plazo. Entre las directrices que nos interesan se encuentran, la expansión de la industria básica y la infraestructura para promover la tecnología. El gobierno jugo el papel central en la intervención sobre las fuerzas del mercado, por ejemplo, decidían a que empresas otorgar créditos, coercitivamente comprometieron a los empresarios que habían obtenido recursos ilícitos a invertir en los sectores prioritarios y estratégicos, la inversión extranjera fue permitida siempre que fuera para manufacturas de exportación pero si se trataba de sectores que relacionados con la estrategia de sustitución de importaciones no fue permitida. Las empresas con orientación exportadora recibieron los mayores beneficios mientras empresas medianas fueron descuidadas.

⁹⁷ SANTARRIAGA PINEDA, Ma. de los Dolores. *Las Reformas Institucionales Transpacíficas: Caso Corea del Sur*, Tesis de Doctorado en ciencias, Universidad de Colima, Colima, Col., 2005, pp. 176-181.

El segundo plan (1967-1971), con base a lo obtenido en el primero, buscaron la modernización industrial basándose en estrategias a largo plazo mediante la autosuficiencia alimentaria, crearon los cimientos para la industrialización, mejoraron la balanza de pagos, entre otros. Con el anterior plan y con las nuevas adecuaciones Corea creció sostenidamente para que en 1970 se convirtiera en un país de reciente industrialización (NIC). También conocidos como países de industrialización tardía, son caracterizados por un Estado intervencionista que aplica subsidios para estimular la actividad económica, las empresas privadas aprovechan los estímulos a cambio de inversión o reciprocidad y por la industria moderna de gran escala y representada por gerentes asalariados. Solo en dos períodos por medio de los subsidios protegieron los sectores embrionarios y al mismo tiempo ofrecieron apoyos financieros, alcanzando mayores beneficios que los ofrecidos por los aranceles. Se adoptó una política de mirar hacia fuera, desarrollando una estrategia de fomento a exportaciones principalmente de manufacturas que requirieran de procesos de mano de obra intensiva, jugando un papel primordial la inversión en educación ofreciéndose como ventaja competitiva.

La finalidad de importar productos era la de importar materia prima para trasformarla en bienes de consumo y luego en bienes duraderos. Se crearon consejos de Planeación Estratégica, Oficina de Planeación y Control, Consejo de Promoción a las Exportaciones, Oficina de Administración Fiscal, etc. el gobierno tuvo una participación activa. El rápido crecimiento económico fue producto del comercio exterior, solo en los dos períodos las exportaciones crecieron en un promedio anual del 39% y se tuvieron repercusiones favorables en la distribución del ingreso beneficiados por la demanda de mano de obra en las manufacturas.⁹⁸

El tercer plan (1972-1976), estuvo diseñado para diversificar el desarrollo a sectores distintos en los anteriores períodos, comenzando con dictar leyes sobre la propiedad agrícola, su uso y las limitaciones. La estrategia descentraliza los beneficios y comienza a regionalizar las industrias en diferentes puntos del país. Otro de los objetivos fue incrementar los niveles educativos de los recursos humanos para incentivarla investigación y la ciencia, con la finalidad de convertir la industria existente hacia el sector tecnológico. Con los anteriores objetivos obtuvieron autosuficiencia alimentaria, promovieron la industria pesada y química, entre otros, mejoraron la vida agrícola. El apoyo gubernamental se dirigió a la industria pesada y química (acero, petroquímica, construcción naval, maquinaria y equipo pesado y automóviles).

Se utiliza un cuarto plan en los años 1977-1981, el cual no obtiene el rendimiento esperado, Corea sufre baja en su crecimiento. Sus objetivos estuvieron dirigidos a la autosuficiencia de inversión de capital, equilibrar la balanza de pagos, reestructurar la industria y promover la competitividad, mejorar las instituciones promotoras de comercio exterior, etc. Lo rescatable, es la conformación de un plan promotor de la industria electrónica, como uno de los sectores claves que trataría de ofrecer valor agregado a los productos. El sector solicitó mano de obra

⁹⁸ SANTARRIAGA PINEDA, Ma. de los Dolores, *op. cit.* pp. 146-154.

capacitada con niveles educativos altos. El objetivo de las instituciones coreanas, para incentivar el sector fue crear un estado industrial para semiconductores y computadoras, importar tecnología y avanzar técnicamente, fomentar las investigaciones, proteger el sector de la competencia externa, y la IED. En un principio el sector dejó de realizar simples ensamblajes y pasó a convertirse en un sector exportador, comenzaron a identificar los ciclos de vida de los productos para finalizar creando ventajas competitivas junto con la investigación promovida. La meta de apoyo a la industria pesada se cumplió y en los ochentas alcanzó el 40% del total de exportaciones. La estrategia se conoció como Estrategia Vertical, prevaleciente actualmente.

Con la crisis mundial de los ochentas, el promedio exportador es dañado y reducido considerablemente. Para sortear sus efectos el gobierno implementó una política de liberalización de importaciones para conseguir que la inflación disminuyera y atraer el ahorro junto con la IED.

En el quinto plan (1982-1986), con las reformas creadas del anterior período, se consiguió estabilizar y recuperar el equilibrio económico. Sus objetivos se dirigieron a estabilizar los precios, buscar la autosuficiencia económica, mejorar el nivel tecnológico y su base para consecución se fundamentaron en erradicar la inflación, incrementar la competitividad de la industria pesada, mejorar la política agrícola, mejorar las instituciones financieras, promover una política de puertas abiertas afianzando el sistema competitivo y sobre todo desarrollar los recursos humanos, la inversión en ciencia y tecnología. En 1985, crean la Ley de Desarrollo Industrial y se elimina la selectividad sectorial para brindar apoyo a todos los sectores que lo requieran y principalmente se apoya al desarrollo de alta tecnología y en específico al de electrónicos.

Sexto plan, (1987-1991), el objetivo fue establecer un sistema equitativo entre la sociedad y la economía con la promoción de la creatividad y el potencial individual. Continuar con la mejora tecnológica y el alto nivel de vida de los coreanos en todas las regiones del país, el cual era determinante en todos los planes. Para la consecución se expandieron las oportunidades de empleo, se estabilizaron los precios, se redujo la deuda externa, se realizó una reestructuración industrial y tecnológica, se reestructura la participación del Estado sobre el mercado sin dejarlo de promover. Apreciaron su moneda en un 40% con la finalidad de incentivar las exportaciones pero se enfrentaron con el neoproteccionismo estadounidense, asimismo ingresan al GATT. Con una reforma económica y con el apoyo de la GATT, se crearon instrumentos para combatir la corrupción y bajar la inflación, creando un ambiente propicio para la IED. Durante el período consiguen ser exportadores de tecnología como semiconductores, computadoras y equipos de comunicación.

Ya entre 1992 y 1996, se buscó promover una economía saludable y eficiente, el séptimo plan, buscaba la autorregulación económica para favorecer la competencia, administrar nuevos procesos de innovación tecnológica, se

fundamentó en reorganizar la educación y dirigirla a la promoción de la innovación y las tecnologías de información, se expandió la infraestructura y transportación, promovieron las PYMES, y mejoraron la estructura rural. El país vivió una etapa de reforma, primero la constitución y en 1991 asciende al poder un presidente civil. A principios de los noventa viene la crisis mundial, conocida como efecto dragón, y realizan una reforma económica incentivando la inversión pública hacia los bancos, la política de promoción, ahorro e IED, y con estas acciones pudieron sortear los retos de la crisis financiera regional.

Pero en 1997, el plan denominado nueva economía, no se concluyó por la crisis financiera que azotó al país en 1997 y que se agravó en el 98. Con la crisis financiera, las instituciones bancarias se debilitaron y los Chaebol se encontraron totalmente endeudados, por lo que se tuvo que recurrir a un apoyo del FMI por 54 MDD y reestructurar los Chaebol para manejar sus producciones y reducir sus tamaños. Asimismo, se eliminaron las restricciones a la IED y se comenzó a dar apoyo a las PYMES como principio básico, para evitar su desaparición. Esa situación provocó que el gobierno realizara cambios estructurales e institucionales que generarán estabilidad financiera.

Entre los años 2000 y 2003, inicia un proceso de conciliación con Corea del Norte, con la Cumbre Norte-Sur, pero su finalidad no se ha sido posible, pero en la economía logro la liberación de la IED, se reestructuraron las actividades de los Chaebol y se incorpora a las PYMES en el motor del desarrollo económico coreano.

Ahora bien, gran parte de los beneficios obtenidos por Corea del Sur, son resultado de una planeación a largo plazo y se reflejan en la proyección y posición de los siguientes marcos.

En el Marco Fiscal, Corea del Sur tiene uno muy competitivo surgido durante el período de reconstrucción y la intervención norteamericana desde los años 60s. La constante fue la lucha contra la crisis permanente, devaluaciones monetarias, invertir en infraestructura y sobre todo apoyar a un nuevo sector que sería la base del crecimiento económico, los chaebols.⁹⁹

Un período anterior al de la reconstrucción un grupo de empresarios fue beneficiado al adquirir las propiedades que los japoneses habían dejado a precios por debajo de su valor comercial, quedando exentos de pago de impuestos, recibieron contratos de grandes proyectos de gobierno, de importación de granos, entre los más importantes recibieron créditos que no se pagaron, fue la base del desarrollo de grandes conglomerados. El apoyo fue representado por la exención de impuestos indirectos a las empresas que importaban para después exportar, también para los productores que exportaban. Redujo el ISR a los exportadores, solo en 1968 subsidió el 8 % del valor de las exportaciones totales.

⁹⁹ SANTARRIAGA PINEDA, Ma. de los Dolores, *op. cit.* pp. 133-134.

Entre los años setentas y ochentas se eliminaron las exenciones del impuesto sobre la renta (ISR) para pagar la deuda pública, implementan el DRAW BACK como apoyo a exportadores en lugar de la exención de impuestos. Cuando existieron presiones en el tipo de cambio, a consecuencia de la liberalización, se devaluó la moneda para compensar las perdidas y se apoyaron con subsidios a los exportadores en forma de incentivos. Se crea una oficina de administración fiscal, que actuó como auditor, recolectó los impuestos, impuso sanciones y se conformo como tribunal fiscal. Endurecen su política fiscal.

A principios de los ochentas con la deuda fiscal, el gobierno implementa estrategias presupuestarias para fomentar el ahorro y la inversión al relajar las políticas fiscales y monetarias y contrarrestar la espiral inflacionaria. Se concentraron en 3 objetivos primarios, estabilidad de precios, liberalización del mercado y crecimiento balanceado.

La estabilidad de precios implicó recorte en el gasto gubernamental, creación de políticas para incrementar salarios, reducción de subsidios agrícolas con lo que redujeron la inflación, el control de precios fue impuesto para dar estabilidad y paz social. Ejemplo el sector de acero, la importación de productos era costosa por el transporte y los impuestos no habiendo competencia, otro ejemplo, el sector automotriz donde el control de precios permitió ofrecer autos baratos y en el mercado interno recuperar las perdidas, al venderse a costos más altos.

Promovieron las deducciones impositivas a la comercialización de tecnologías propias y formación de recursos humanos. Se modificó el sistema de incentivos, a largo plazo, considerando como principales beneficiarios las pequeñas empresas y la eliminación gradual a las grandes empresas. Dentro del marco del GATT-OMC se comprometieron a eliminar las deducciones. Se crearon instituciones que promovieron las exportaciones y el comercio exterior por ejemplo, entre los incentivos se premiaban a las empresas con estímulos como exención de impuestos, bajas tasas de interés, procedimientos de aduanas sencillos, depreciación de activo fijo utilizado para elaborar productos e exportación, disminución de restricciones de crédito, etc.

En Corea se cuenta con un Sistema Financiero Accesible, actualmente contribuye a la promoción de exportaciones, recordando que su sistema financiero se encontraba subordinado a la política industrial.

Durante la reconstrucción Estados Unidos apoyo económicamente, pero dio frutos a corto plazo, tal ayuda se utilizó para la compra de bienes de consumo, intermedios y muy poco bienes de capital.

En el período 1961-1973, se crean créditos a proyectos viables, los cuales se subsidiaban y se identificaban como eficientes. Fueron créditos dirigidos por el gobierno, es decir, fue el responsable de decidir el sector donde invertir. Créditos dirigidos a la producción de trabajo e importaciones, a pre-embarques y pos

embarques. Asimismo se otorgaron créditos a aquellas empresas que deseaban la diversificación comercial, a los seguros de riesgo y a préstamos a exportadores. En total el 53% de los créditos fue selectivo y dirigido al sector privado y solo un 12% de estos créditos se dirigieron al sector público. En general, Con todo y devaluación, el crédito se dirigió a la producción y no al consumo.

El gobierno solicitó préstamos internacionales para mantener intereses bajos en el interior y fomentar la inversión. También creó la Ley de Inducción de Capital con estimulando el otorgamiento de créditos bajo garantías de E.E.U.U. eliminando el riesgo de falta de pago y devaluación. Los créditos se dirigieron principalmente a empresas con orientación exportadora y sectores específicos que al paso del tiempo convirtió a ciertas empresas en líderes del sector. Por ejemplo, Hyundai, Samsung y Daewoo. Las pequeñas empresas no fueron consideradas durante el período.

La IED solo se permitió manufacturas ligeras para exportación, tratándose de un sector relacionado con la sustitución de importaciones no se permitió la inversión, ya que se consideraban prioritarios para el Estado. En 1966 se promulgó la Ley de Promoción de Capital, con la finalidad de incrementar los flujos de inversión del extranjero y compensar la falta de ahorro interno.

El endeudamiento proveyó de dinero a la economía para financiar su proceso de industrialización,¹⁰⁰ y también abrió paso a la preocupación del FMI y de E.E.U.U. por su poco ahorro interno y exposición. Por lo que se facilitó la fundación de empresas dedicadas a la exportación al desregular los trámites, el gobierno incrementó las tasas de interés para mejorar el ahorro, pero la cartera vencida se incrementaba constantemente.

La intervención y apoyo del gobierno, por medio de la implementación de políticas proteccionistas de las industrias embrionarias y los incentivos a los inversionistas (subsidijs) ofreciendo apoyos financieros y proteccionistas fueron la base para permitir a Corea crecer.¹⁰¹

Entre 1974 y 1980, el plan fue apreciar el tipo de cambio para redefinir las tasas de interés para reducir las e incentivar la inversión. Se privatizó y se desreguló el sistema bancario, conformaron una nueva política industrial, para quitar la sobreprotección y los subsidios. Se removieron algunos controles de importación, se limitó el crédito bancario, se redujeron los incentivos de créditos bancarios con bajas tasas de interés abriendo paso a nuevos canales de financiamiento que apoyaron el crecimiento de la economía coreana, en si liberalizó el sector bancario. El proceso de industrialización constituyó las bases para conformar los chaebols, que en un inicio solo manejaban algunos productos para después se diversificarán en líneas de producción de varios productos.

¹⁰⁰ SANTARRIAGA PINEDA, Ma. de los Dolores, *op. cit.*, p. 129.

¹⁰¹ *Ibidem*, p. 148. Hace una diferencia entre el beneficio obtenido por medio del arancel, el cual solo permite proteger. Y los subsidios brindan protección y apoyan financieramente a los beneficiarios.

De los ochentas en adelante, se privatiza la banca, el tipo de cambio se maneja de fijo a flotante pero controlado. Se elimina el crédito subsidiado y se refuerza el desarrollo tecnológico. Al tener una balanza comercial positiva y el ingreso per capita alto se revalúa la moneda. Asimismo, el principal objetivo fue apoyar a los sectores en declive con créditos para la modernización, uno de los sectores beneficiados fue el textil. Solo en el período las Chaebol recibieron un 65% del total de créditos.

En su estructura arancelaria predominó una política proteccionista y selectiva. En general se implantaron esquemas acordes a la política industrial con tarifas, aranceles y medidas proteccionistas que favorecieran a la industria local. Se promovió la política económica con la sustitución de importaciones de bienes no duraderos y de bienes intermedios, principalmente para hacer frente a su principal competidor Japón y la promoción de exportaciones.

En los sesentas permitieron el libre acceso a las importaciones de maquinaria e insumos para exportar, se rebajaban las tarifas para productos que se iban a exportar. Se incentivó el acceso a la tecnología (ingeniería inversa) con procedimientos sencillos para el desaduanamiento de mercancías, además se protegió a la industria infantil con controles a la importación, cuotas y licencias.

En los setentas incrementaron los aranceles sobre las materias primas y los bienes intermedios. Las medidas proteccionistas eran por medio de la tarifa y por un sistema de licencia a la importación, dependía de un control y documentos que indicaban los productos que se importan para destinarse a un producto de exportación o en su caso aumentaban la tarifa para el producto a importar. El sistema de tarifas se reformó continuamente y hasta los ochentas se alcanzó para disminuir las tasas.

En los ochentas liberan las importaciones para promover la competitividad apoyado de la restricción de importaciones agrícolas y de servicios. Se brindó protección a los productores de alta tecnología, farmacéuticos, químicos y telecomunicaciones. Reestructuraron los sectores en declive como el naval, construcción, fertilizantes, textil. Entre los años 1980 y 1988, de 68% se llegó a 95% sin licencias, y en las tasas arancelarias de manufactura de 32% se redujeron hasta en 12%.

En cuanto al marco jurídico y regulatorio, se conformó una política económica integral dirigida por un Consejo Económico de planeación, donde la colaboración Gobierno-empresa fue fundamental. Realizaron la reforma de la tierra con la finalidad de distribuir equitativamente la riqueza y establecieron límites de propiedad. En 1960 reformaron la constitución para crear igualdad de oportunidades, fue una constitución democrática. Entre los artículos destacan: Art. 1 Democracia, Art. 23 Propiedad, bienestar público y expropiación, Art. 33. Sindicatos, Art. 120 Recursos Naturales, Art. 121 Agricultura, Art. 122 Leyes de la

tierra, Art. 125 Comercio internacional, Art. 127 Innovación y estandarización. Se promulgó la Ley de promoción de Capital Extranjero en apoyo al ahorro interno.

En los ochentas se combate a las imperfecciones del mercado creándose la Ley de Desarrollo Industrial, Ley antimonopolios, se liberaliza la entrada a la IED, crean la política de promoción a PYMES con acceso a créditos, transferencia de tecnología, red de información y canales de distribución. Se enfocan al desarrollo tecnológico y recursos humanos.

La Innovación es el principal objetivo para llegar a la competitividad, y en Corea se le dio promoción y seguimiento para crear un marco propicio para el desarrollo tecnológico. Constantemente tuvieron una economía en crisis, con devaluaciones de moneda, pero en todo momento se apoyo la inversión en infraestructura y al sector industrial que ha sido la base de crecimiento. En los sesentas se restringe la entrada a la IED en sectores prioritarios, el Estado compra plantas de llave en mano e incentiva la importación de bienes de capital y promovió el desarrollo de los recursos humanos e ingeniería inversa.

En el período 1974-1980 se construyeron cluster científicos, el gobierno financia a institutos de investigación. En conjunto a la par con la planeación se crearon institutos de investigación con la finalidad de fortalecer el desarrollo de nuevos productos, e incentivar distintos campos de la ciencia y de técnica. Algunos de ellos son: el Instituto de Desarrollo de Corea, Instituto Coreano de Economía Industrial y Tecnología, Instituto de Investigación para las Poblaciones, Instituto Coreano de Economía Rural, Instituto Coreano de Población y Salud, Instituto Coreano para el Desarrollo de la Mujer y el Instituto Coreano para el Desarrollo Educativo.¹⁰² Tal planeación permitió a Corea desarrollar nuevos productos y tecnologías de producción, mejorar sus sistemas de comercialización internacional, entre otros.

Para los ochentas, Corea del Sur ya cuenta con productos innovadores. El Consejo de Planeación Económica tuvo un rol específico, monitorear los proyectos de desarrollo, las políticas y el funcionamiento. Por medio de la creación del Consejo de Promoción de las Exportaciones se desarrollo y se selecciono información de mercados, permitiendo ser un enlace entre gobierno y sector privado. Se continuaron creando institutos de investigación.

Se protegió la propiedad intelectual. La innovación incentivo los salarios, financio a la inversión y el ahorro. El gobierno dedujo de impuestos a las tecnologías nacionales, como cuando la inversión privada no podía auspiciar algún proyecto, el gobierno se hacía responsable, concluyendo con el ciclo. Se incentivo el vínculo académico-empresa (investigación aplicada). También el gobierno realizaba compras de tecnología para promover la demanda, por ejemplo, incentivó la demanda al comprar computadoras nacionales e impulsar las exportaciones tecnológicas. Promovió la descentralización regional, creando más

¹⁰² SANTARRIAGA PINEDA, Ma. de los Dolores, *op. cit.*, p. 152.

clusters de industrias de alta tecnología y parques científicos por regiones. El gobierno brindó asistencia técnica a las PYMES para que trabajaran en paralelo con los chaebols.

En cuanto al desarrollo de capital humano, entre 1961 - 1973 en Corea universalizan la educación básica, y proveen a cada poblador de los fundamentos básicos.

En el período de la colonización japonesa los principales puestos gerenciales eran ocupados por los japoneses y los coreanos no tenían acceso a la educación superior. El desarrollo de habilidades gerenciales, técnicas y tecnológicas se desarrollan durante el período independiente.

El principal enfoque del gobierno fue invertir en educación, fortalecer el rubro dio pauta al desarrollo económico posterior. Haber trabajado bajo la filosofía confucionista, filosofía de Estado, daba pauta para percibir a la educación como un activo muy importante y fuente de movilidad social, así como un mecanismo para acceder a nuevas profesiones, que demandaba el proceso de urbanización, como ejemplo los niveles de analfabetismo cayeron del 78% al 28% en el período.¹⁰³

En los setentas los empresarios que procuraban la formación de recursos humanos recibían a cambio deducciones impositivas por parte del gobierno.

Se centraron en fortalecer la educación secundaria técnica. El desarrollo educativo va ligado al desarrollo industrial. Corea ha invertido más en infraestructura física que en humana, con respecto a Taiwán que han invertido más en recursos humanos, lo cual ha incentivado el desarrollo de las PYMES. Las manufacturas de obra intensiva ocupan un gran porcentaje de población.

En el marco de procesos aduaneros, en los sesentas Corea se caracterizó por tener procedimientos ágiles para la internación y exportación de mercancías, se apoyó con la creación de zonas francas permitiendo el desarrollo de ciertos productos necesarios para la industria nacional. Todo bajo la política de exportación. Tal política trabajó bajo el auspicio de una Oficina de Planeación y Control que evaluaba y monitoreaba la actuación de los proyectos.

Creó también el Consejo de Promoción de las Exportaciones, con el propósito de facilitar la implantación de estrategias orientadas a fomentar las exportaciones, y actividades de apoyo a incrementar el comercio exterior. Por ejemplo, el Consejo motivaba e incentivó a los hombres de negocio que pertenecieran al rubro de comercio exterior asimismo creó un foro de controversias para resolver los problemas relacionados con los procedimientos aduanales y las operaciones de comercio exterior.

¹⁰³ SANTARRIAGA PINEDA, Ma. de los Dolores, *op. cit.*, p. 134.

Otro ejemplo, fue que el gobierno tuvo la sensibilidad para percibir los sectores que con la apertura se verían afectados y retrasó la apertura hasta que se ajustarán las industrias y no tuvieran problemas.

Por último, la infraestructura coreana surge de la dirección de los recursos hacia la infraestructura y no a empresas publicas. En los sesentas el desarrollo de infraestructura eléctrica, carretera, telecomunicaciones e irrigación proporcionaron los elementos para fincar un desarrollo a largo plazo. Existían tarifas preferenciales de energía para la producción y transporte de bienes a la exportación. La corporación de promoción al comercio incentivó la creación de cadenas de compañías de comercialización privada. Se encargaban principalmente de los requerimientos de capitalización para ciertos empresarios, de comercializar grandes volúmenes de exportaciones y de crear un gran numero de oficinas en el exterior, llegando a tener una red mundial de distribución de productos.

El gobierno con el propósito de desarrollar una economía sana en una primera etapa, utilizó el principio denominado eficiencia estática, que significó la construcción de infraestructura, plantas de procesamiento de recursos naturales e industria ligera.¹⁰⁴ El proceso de colonización japonesa dejo también a Corea con suficiente infraestructura instalada, en ese tiempo fue el principal socio comercial y requirió de abasto de arroz.

Entonces el gobierno coreano minimizó los problemas rurales con la búsqueda de la autosuficiencia alimentaría e impulsó el incremento de granos, arroz y cebada. Apoyo a los agricultores con subsidios a fertilizantes y para la adquisición de maquinaria y para mejorar el crédito creó el Fondo de Administración de Granos el ayudando a mantener precios competitivos y adecuados para los productos del campo.

En los setentas el gobierno anunció que la industria química y pesada eran prioritarias para el desarrollo, el Plan de Desarrollo se encaminó a favorecerlas, entre ellas se encontraban las de construcción de barcos, automotriz, productos de acero, metales no ferrosos, y la industria petroquímica. Se favoreció a través de subsidios, reducción de impuestos y de inversión a gran escala, por ejemplo, se busco financiamiento externo para formar economías de escala y se crearon barreras al comercio exterior para no perjudicar a estos sectores.

Otra situación fue el modelo de sustitución de importaciones, tuvo su etapa embrionaria en los sesentas, pero ya en los setentas fue en paralelo con los planes y se oriento a fomentar la importación de bienes intermedios y productos durables, por productos nacionales, los cuales se destinaron a las grandes industrias que promovió el gobierno. A la larga las economías de escala creadas se convirtieron en ventajas competitivas.¹⁰⁵

¹⁰⁴ SANTARRIAGA PINEDA, Ma. de los Dolores, *op. cit.*, p. 122.

¹⁰⁵ *Ibidem.* p. 158.

También tomaron acciones que como el liquidar las empresas que financieramente no fueran sanas o que no eran eficientes ni rentables.

También el gobierno se dedicó a incentivar el desarrollo portuario y naval. Con la liberalización y la búsqueda de la competitividad internacional los productos coreanos aumentaron su calidad sin apoyo del gobierno, ya eran capaces de manera gradual superar los problemas de la liberalización y ahí fue cuando el gobierno enfocó su apoyo a las PYMES.

Conclusiones

Conclusiones

Al hablar de comercio exterior en México, se hace referencia al motor principal de crecimiento en la actividad económica apoyada por los Negocios Internacionales, y sus exportaciones, además del petróleo. El incremento de la actividad vigoriza la capacidad productiva de las empresas y de los distintos sectores económicos, como lo demuestra el análisis de la economía coreana y el crecimiento de las operaciones de las empresas mexicanas que utilizan los programas de fomento al comercio exterior. Por ese motivo es necesario de acciones empresa-gobierno que redunden en beneficios como el ahorro, inversión, eficiencia y la incorporación a un aparato productivo que no recurra al financiamiento externo con el fin de impulsar una expansión sana y eficiente de la demanda interna y externa.

Los instrumentos de promoción a las exportaciones son estrategias de comercio exterior que permiten no solo a las grandes empresas obtener beneficios para emprender ese esfuerzo de exportación. Surgieron con la necesidad de consolidar e intensificar los cambios estructurales iniciados durante los años ochentas en el ámbito internacional y nacional, en el que la apertura económica y la competitividad comercial dieron la pauta a seguir a las economías en desarrollo.

Los programas se han incorporado a los objetivos de las empresas nacionales, en su gran mayoría empresas grandes, las cuales demuestran tener una gran aceptación dada su vinculación con los beneficios otorgados a la industria maquiladora, y sus administraciones organizadas y planeadas.

Se considera que las empresas que aún no se atreven a realizar transacciones internacionales en nuevos mercados y continuar con los conocidos no conocen de los beneficios de los programas para utilizarlos como una herramienta sólida para estructurar una cadena productiva internacional. Los programas podrían funcionar más adecuadamente con su modificación siendo más incluyentes con respecto a todos los sujetos que intervienen en el comercio exterior como las PYMES y el fomento del uso de estrategias internacionales, tal subsector requiere de apoyos técnicos y operacionales para integrarse a las actividades de las grandes empresas.

Aunado a lo anterior, las conductas obsoletas de los administradores y dirigentes de las empresas mexicanas, provocan una deficiente utilización de los recursos de la empresa. Por tal razón se mostraron los fundamentos básicos de administración y se estructuró un análisis de la planeación estratégica, o las distintas acciones que pueden tomar los administradores para cambiar la dirección de sus productos hacia el mercado global y la competitividad internacional. Por ejemplo, en México la mano de obra es barata pero no calificada y así el trabajador no cuenta con la preparación para crear productos o servicios novedosos y las empresas tienen una estructura operacional familiar o con una visión a corto plazo sin capacidad financiera para capacitación intensiva,

restándoles valor. La falta de capacitación en el obrero mexicano es creciente, y limita la innovación productiva y tecnológica. Solo como ejemplo para resolver paulatinamente la falta de capacitación sin afectar la IED, mediante la intervención del Estado se fomente el desarrollo de ventajas competitivas en lo interno de las empresas o en su caso se obligue a los mayores de edad, mediante modificación a las leyes, para cubrir las plazas ofrecidas en el mercado laboral de acuerdo a sus conocimientos.

También el empresario tiene la obligación de aprender a utilizar las estrategias que brinda en entorno interno y hacerse de cierto grado de planeación para insertarse a la esfera de exportadores con cultura y mentalidad exportadora. Atreverse a conformar alianzas estratégicas, en su caso crear o ingresar a cadenas de suministro nacional para incorporarse a procesos internacionales con la facilidad de utilizar las ventajas brindadas por el comercio exterior mexicano.

Conformar una organización fundamentada en la competitividad y la creación de valor, permitiría a las empresas conocer su entorno interno para enfrentar sus debilidades y amenazas, así como el externo para utilizar los distintos programas de acuerdo a sus necesidades o planes futuros creando oportunidades y utilizar sus fortalezas.

En éste análisis presentamos el funcionamiento de los programas, características, límites y sus beneficios. Tales detalles nos proporcionan el conocimiento teórico para su aprovechamiento óptimo, pero también nos muestra lo que la apertura bajo una mala administración y planeación puede provocar a una economía como la mexicana, ejemplo la polarización de beneficios a unos cuantos sectores y empresas, la falta de autoabastecimiento por el detrimento del sector agrícola, la polarización comercial con estados Unidos, el déficit en la balanza comercial y de pagos, en si la inexperiencia de las empresas mexicanas.

Existen grandes resultados como son el aumento de las empresas exportadoras inscritas a los programas y el crecimiento de la inversión extranjera directa a través de subsidiarias mexicanas de propiedad total. Pero su mal uso, nos deja ver la falta de estructuración estratégica a largo plazo reflejada en la polarización de beneficios en grandes empresas, maquiladoras y ensambladoras, que ocasionan el descuido de sectores vitales para la economía e impulsan la tendencia de incorporar a las pequeñas y medianas empresas a una estandarización de procesos productivos internacionales y extralimitar la exportación de bienes y servicios "Hecho en México" a grandes empresas e IED. Sin incorporar al grueso de PYMES a cadenas productivas con perspectivas de crear valor e ingresar con productos novedosos a otros mercados.

Actualmente, los esquemas de promoción se dirigen a elevar la calidad de los procesos productivos, mediante la conformación de cadenas productivas con la finalidad de incentivar la competitividad de las grandes empresas exportadoras y se les permite elegir entre los proveedores nacionales y extranjeros para obtener

ventajas en precio y calidad. Sin embargo, en México las PYMES y el sector agrícola quedan marginados a los beneficios, por que aún no cuentan con la capacidad productiva y financiera para hacerlo, además del desconocimiento de comercio exterior mexicano y los altos costos de asesoría en el ámbito. Así las directrices continúan acentuando la marginación de sectores vitales y de la sobre vivencia de las PYMES y de otro tipo de empresarios.

El incremento de empresas inscritas en programas de promoción a las exportaciones representa para la balanza comercial y de pagos, un déficit continuo, debido a la constante importación de productos que al final terminan regularizándose y se incorporan al consumo del mercado mexicano, sin cumplir con su retorno al extranjero. O en su caso, se importan materiales de ensamble a bajo costo, se exporta el producto terminado y el ciclo termina con la importación de un producto comercializado en otro país regresando a un costo más alto.

Como se plateó en el capítulo 3, la organización y la planeación estratégica puede apoyar el papel de las instituciones gubernamentales para que se concentren sus esfuerzos en cimentar nuevos esquemas considerando la planeación a largo plazo, y así crear o modificar los recursos y herramientas propuestas como los programas de fomento de comercio exterior. El caso Corea nos proporcionó el ejemplo para crear planes y conformar equipos políticos, dirigidos a crear ambientes promotores para las áreas que requieren de apoyo con lo cual podría incrementarse y fortalecerse las exportaciones de las empresas mexicanas.

Solo en los marcos descritos sobre Corea, México no tuvo un avance sustantivo, y actualmente se encuentra en un retraso aproximado de 10 años. En el Marco Fiscal los programas de apoyo a los exportadores se dan en forma clientista, es hasta los ochentas que se crean los programas PITEX, ALTEX, ECEX y DRAW BACK. En los noventas con los compromisos TLCAN, se pierden los beneficios PITEX, se crea el programa PROSEC, como marco de recuperación. No se realiza reforma fiscal, ni aduanera.

El Sistema Financiero, se otorgaron créditos subsidiados sin afectar el mercado estadounidense para abastecer a esa economía, principalmente a empresas grandes y desarrolladas o en su caso a empresas de familiares o conocidos de los gobernantes. En los ochentas, surge el Fondo Bancario Para Protección del Ahorro (FOBRAPOA) como instrumento de apoyo crediticio para empresas a través de las instituciones bancarias, dirigiendo sus apoyos a empresas grandes, surgen varios problemas como la falta de pago de los créditos otorgados. Otro problema es que las PYMES reciben financiamiento por medio de proveedores y no por bancos. (Fuente: Banco de México) En sí, las instituciones bancarias para otorgar un crédito requieren de garantías sobre el monto, y no por la viabilidad de los proyectos.

En cuanto a la estructura arancelaria en México, la política de sustitución de importaciones no tuvo los alcances ni objetivos deseados. En los ochentas surge

la etapa liberalización comercial y apertura económica con ello la reforma a la tarifa y a la Ley Aduanera. Se firma el TLCAN y abre paso a varios Tratados más. Se crea el PROSEC como incentivo a las importaciones de productos para la exportación, con beneficios arancelarios.

En comparación con México en el marco jurídico y regulatorio, las leyes que se crearon con la finalidad de proteger al mercado interno del exterior. Cuando México se incorpora al GATT y toma sus normas, por ejemplo la Ley Aduanera en los capítulos de valoración, hablan del mismo concepto que utiliza la ahora OMC. En los ochentas se reforma la Ley de inversión extranjera, la Ley Aduanera, Ley de Comercio Exterior, la Ley de la Propiedad Industrial, documentos cuentan con muchos vacíos legales y operativos provocando el uso de prestadores de servicios (outsourcing) para realizar los trámites u operaciones de comercio exterior. No existe un órgano adecuado de coordinación entre gobierno-empresarios, la COMPEX¹⁰⁶ (Comisión Mixta para la Promoción de Exportaciones) al brindar apoyo gubernamental solo sirve de foro de discusión pero no tiene alcances para ejecutar acciones.

En México, la CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) no promovió la innovación, siempre ha existido una desvinculación empresa-academia. En los ochentas de intenta promover por medio de incentivos fiscales a la investigación y desarrollo pero no existe un desarrollo de la demanda.

En tanto, el desarrollo de capital humano, en México existen 2 profesionistas por cada técnico. Según datos de la Confederación Nacional de Cámaras Industriales CONCAMIN, en México los trabajadores tienen grandes dificultades para asumir nuevas responsabilidades. Las carreras no tienen vinculación con la política industrial, solo para 1999 la carrera de contabilidad contaba con 33 mil estudiantes, derecho y administración 24 mil, informática 8 mil e ingeniería industrial 7 mil, por lo cual el desarrollo industrial y la política educativa se encuentra desvinculada.

Los procesos aduaneros en México las maquiladoras surgen en 1965, pero en poco tiempo se agota el modelo, se conforman las zonas libres fronterizas para fomentar a las maquiladoras y surgen beneficios impositivos como el programa ALTEX. Actualmente tienen niveles excesivos de trámites aduanales. Por ejemplo, un embarque de Houston a México el despacho dura aproximadamente 3 días y de Veracruz a la ciudad de México alcanza los diez días.

En el año de 2003, se reforma la Ley Aduanera, pero los importadores y exportadores aún tienen que contratar a consultores para poder realizar sus trámites y operaciones de comercio exterior, ya que las reformas no permiten

¹⁰⁶ Ley de Comercio Exterior, Título 02, Capítulo 03, Artículo 07, Facultades de la COMPEX, Comisión encargada de analizar, evaluar, proponer y concertar acciones entre los sectores público y privado en materia de exportaciones de bienes y servicios, para facilitar, promover, diversificar y consolidar el intercambio comercial, así como el fortalecimiento de la planta productiva nacional.

asegurar un procedimiento eficiente debido a que se tienen lagunas que las reglas de carácter general en materia de comercio exterior tratan de dirimir cada año. Asimismo, se creó el programa de recintos fiscalizados estratégicos, los cuales no han podido comenzar la marcha, ya que no es utilizable por empresas mexicanas. En el ámbito de la infraestructura, por mencionar algunos, en México no existe una flota mercante marítima. Los precios de energía eléctrica e insumos energéticos se encuentran a un costo muy alto. Se crearon las Administraciones Portuarias Integrales, con lo que se privatizan los servicios portuarios, con lo que acortan los tiempos y aseguran los riesgos. La infraestructura carretera no ha asumido el papel de ser un modo eficiente de transporte por los altos costos de peaje e inseguridad.

Con la “teoría de los juegos” como sustento científico, se pretendió mostrar que la Planeación Estratégica en la utilización de los recursos aportados bajo los programas de fomento a las exportaciones, puede permitir a las empresas mexicanas contrarrestar los efectos del modelo neoliberal en nuestro país y desarrollar nuevas oportunidades de negocios.

La teoría de los juegos, es entendida como una técnica utilizada para tomar decisiones en situaciones de conflicto sobre la base de un modelo establecido que permite comprender la disyuntiva y sus posibles soluciones.

Al hablar de juegos se habla de sujetos, existen dos o más jugadores, cada uno tratará de alcanzar sus objetivos mediante distintas acciones; observarán a su contrario para utilizar una estrategia que les permita maximizar sus beneficios, así como evaluarán la preferencia por obtener cierto resultado. Los sujetos que tomarán una o varias decisiones no poseen un control completo de los factores que influyen en los resultados, pero todos están en el mismo juego tratando de alcanzar un objetivo ya sea particular, general o colectivo. Y para optimizar el proceso de toma de decisiones no sólo tendrán que evaluar las alternativas personales, sino también investigarían las posibles opciones de los antagonistas o competidores.

Así, en este trabajo se planteó como principales sujetos al Gobierno, la inversión Extranjera Directa y los Negocios Internacionales mexicanos; como modelo de integración el Modelo Neoliberal y Competitividad Internacional. El recurso utilizado para obtener beneficios o minimizar riesgos: Programas de Fomento a Exportaciones.

En esta dinámica los sujetos se interrelacionan con el fin de obtener y alcanzar objetivos en un ambiente ya establecido, en el que las opciones disponibles y las estrategias juegan el papel fundamental de resultado y el mejor plan estratégico integrará las acciones de cada jugador.

En este contexto, los resultados son el principal objetivo de la investigación, ya que los propios resultados de cada empresa en nuestro país no sólo depende de

su propia voluntad sino también de las decisiones de otros sujetos que se interrelacionan continuamente. Mostrando la inequívoca interdependencia tanto de las acciones que realiza el gobierno y la IED con respecto a los resultados que obtenga cualquiera de las empresas mexicanas y su propia interrelación.

Por ejemplo, consideramos que el sector exportador mexicano es un juego de suma cero en el que lo que una empresa gana es lo que pierde la otra empresa. Cada jugador tiene la posibilidad de escoger entre tres estrategias que designaremos, en la gráfica 12, como A (utiliza planeación estratégica), B (No utiliza la planeación estratégica) y C (utiliza solo 1 programa de comercio exterior). La ganancia o los pagos serán la distribución de beneficios, los cuales se distribuirán de acuerdo al total de beneficios del 1 al 10 calificándose de acuerdo al beneficio de cada estrategia utilizada. Esta situación se mostrará en la siguiente tabla denominada matriz de pagos. En esta tabla identificaremos que las ganancias de la empresa 1, los pagos que puede recibir se muestran en negritas, a la izquierda de cada celda. Los pagos que recibirá la empresa 2 se muestran en letra normal, a la derecha de cada celda. En este caso la calificación mayor o pago a recibir será 10.

Gráfica 12

		Empresa 2			
		A	B	C	
Empresa 1	A	5 -5	8 -2	6 -4	5
	B	2 -8	1 -1	3 -7	1
	C	4 -6	7 -3	5 -5	4
		5	1	4	Pagos

Por ejemplo, si la empresa 1 juega la opción C y la otra empresa elige la opción B, entonces la empresa 1 recibe 7 en beneficios y la otra empresa recibe 3. En este caso es un juego de suma Cero, se le denomina juego de suma cero aquél en el que lo que gana un jugador es igual a lo que pierde o deja de ganar el otro.

La decisión de que estrategia conviene más, depende de lo que indica la matriz de pagos. En este juego no sabemos que estrategia decidirá la otra empresa, así que la forma que utilizaremos para tomar la decisión consiste en observar cual es el mínimo resultado que una empresa puede obtener con cada estrategia. Los mínimos para la empresa 1 se representan del lado derecho, y los mínimos para la empresa 2 se encuentran en la parte de inferior de la matriz de pagos.

Si la empresa 1 elige la opción A, puede obtener 5, 8 o 6, y como mínimo obtendrá 6, si elige la tarjeta B podría obtener 2,1 y 3, y como mínimo 1, si elige la opción C tiene 4,6 y 5 y como mínimo obtendría 4. Así de todos los resultados

mínimos el que le conviene es 6 ya que garantiza mayor ganancia con respecto a las demás opciones. Con lo que demostramos que utilizar la estrategia A, planeación estratégica nos brinda mayor beneficio que utilizar cualquiera de las otras opciones. En la empresa 2 su máximo de los mínimos sería la estrategia A también ya que obtendría 5.

Si las empresas escogieran la estrategia A, sería un juego con solución estable ya que ninguno de los jugadores tendría la tentación de utilizar una estrategia que les diera mayor beneficio. A este resultado donde coinciden las estrategias se le denomina punto de silla, ya que ninguno estará tentado de cambiar su estrategia por que perdería lo que él otro gana. Por lo consiguiente, se muestra que las empresas que utilizan la planeación estratégica maximizan sus recursos ganando lo que las empresas, bajo un esquema de administración familiar, dejan de ganar.

Si utilizamos el anterior criterio en el sector exportador mexicano las grandes empresas y la IED obtienen mayores beneficios de los programas de comercio exterior en México. Supongamos valores de beneficios de los programas del 1-10, en donde, las estrategias son los programas representados con A (PITEX), B (Maquila), C (PROSEC), D (ECEX y ALTEX) y E (Draw Back). Los participantes, las PYMES como empresa 1 y las grandes empresas como empresa 2. Ver gráfica 13.

Gráfica 13

		Empresa 2					
		A	B	C	D	E	
Empresa 1	A	1-9	1-9	3-7	0-10	1-9	1
	B	1-9	1-9	3-7	0-10	1-9	1
	C	4-6	4-6	5-5	4-6	2-8	2
	D	0-10	0-10	0-10	0-10	0-10	0
	E	4-6	4-6	5-5	4-6	5-5	4
		6	6	5	6	5	Pagos

Si obtenemos el máximo mínimo de las PYMES la estrategia a seguir sería E, dado que obtiene 4 de beneficio, es decir, obtendría más beneficio al recobrar el impuesto general de importación pagado por sus importaciones, en lugar de escoger ser parte de un proceso productivo de alguna maquiladora o empresa PITEX, donde solo obtendría 1.

Ahora bien, las grandes empresas tienen 3 estrategias a escoger con máximo mínimo igual a 6, lo cual es mayor que los posibles beneficios obtenidos por las PYMES. Además de que sus posibilidades para la utilización de programas aumentan, y existe el caso en el que la participación de las PYMES es nula, como lo vemos cuando la empresa 1 selecciona la estrategia D, donde no tienen forma de obtener beneficios.

Este juego de suma cero nos muestra los mayores beneficios obtenidos de la empresa 2 al ganar lo que pierde la empresa 1. Donde la imposibilidad de éstas últimas a incorporarse a algunos de los programas, hasta el número limitado de acciones que pueden utilizar, nos indica la polarización de beneficios a unas cuantas empresas, principalmente, que cuenten con un gran monto de inversión y capital.

Lo anterior, muestra el enriquecimiento de empresas extranjeras (sin recibir a cambio la tecnologías y modernización industrial que se requiere para enfrentar los problemas económicos) a costa de la mano de obra barata o costos sociales, las bajas o nulas tasas impositivas de importación, la reducción de costos de transporte, las ventajas comparativas con respecto a los precios de oferta de desregulación de trámites y procedimientos internacionales, de la mayor deficitaria balanza comercial, de la incipiente estructuración del sector exportador que piensa en hacer una transacción al exterior con el fin de mantener su presencia en el mercado nacional y aprovechar los vulnerables programas de promoción al Comercio Exterior. Así, como la polarización de beneficios, al observarse la imposibilidad de las PYMES a ingresar a esos esquemas.

Derivado de la investigación, concluimos que la Planeación Estratégica en la utilización de los recursos aportados bajo los programas de fomento a las exportaciones, permite a las empresas mexicanas contrarrestar los efectos del modelo neoliberal en nuestro país.

Anexos

Anexos

ANEXO 1

Cuadro
Entradas de IED en las principales economías, 2001, 2002 y 2003^a
(En miles de millones de dólares)

Región/Economía receptoras	2001	2002	2003^a
Mundo	823,8	651,2	653,1
Economías desarrolladas	589,4	460,3	467,0
Unión Europea	389,4	374,4	341,8
Alemania	33,9	38,0	36,3
Francia	55,2	51,5	36,4
Irlanda	15,7	19,0	41,7
Luxemburgo	..	125,7	103,9
Países Bajos	51,2	29,2	30,5
Reino Unido	62,0	24,9	23,9
Australia	4,0	14,0	10,0
Canadá	28,8	20,6	11,1
Estados Unidos	144,0	30,0	86,6
Japón	6,2	9,3	7,5
Noruega	2,1	0,9	3,1
Suiza	8,9	9,3	0,4
Economías en desarrollo	209,4	162,1	155,7
Africa	18,8	11,0	14,4
Ghana	0,1	0,1	0,9
Marruecos	2,8	0,4	1,2
Mozambique	0,3	0,4	1,0
Sudáfrica	6,8	0,8	0,2
América Latina y el Caribe	83,7	56,0	42,3
Argentina	3,2	1,0	-0,3
Brasil	22,5	16,6	9,1
Chile	4,5	1,6	3,1
México	25,3	13,6	10,4
Venezuela	3,4	1,3	3,3
Asia y el Pacífico	106,9	95,1	99,0
China	46,8	52,7	57,0
Hong Kong, China	23,8	13,7	14,3
India	3,4	3,4	3,4
Tailandia	3,8	1,1	1,6
Viet Nam	1,3	1,2	1,3
Europa central y oriental	25,0	28,7	30,3
Federación de Rusia	2,5	2,4	5,2
Polonia	5,7	4,1	4,1
República Checa	5,6	9,3	5,6

fUente: UNCTAD.

a. Estimaciones de la UNCTAD, disponibles para parte de 2003. Los datos previstos para 2003 correspondientes a la mayoría de las economías se estiman anualizando los datos trimestrales o mensuales. La proporción de las entradas en esas economías en el total de entradas en su respectiva región o subregión en 2002 se utiliza para extrapolar los datos de 2003 correspondientes a cada región o subregión.

Fuente: UNCTAD, Comunicado de prensa UNCTAD/PRESS/PR/2004/001, 12/01/04

ANEXO 2

Valor de las exportaciones e importaciones de bienes en 2002 (millones de dólares)

GRUPOS DE PAÍSES	Exportaciones (FOB)	Importaciones (CIF)
Mundo	6'414'058	6'568'834
Países desarrollados	4'070'620	4'354'759
Países y territorios en desarrollo	2'031'937	1'897'655
Países de Europa Central y del Este	311'501	316'420
Principales países exportadores de petróleo	331'464	206'510
Principales países exportadores de artículos manufacturados	1'451'633	1'385'984
Países Menos Adelantados (PMA)	37'777	43'494
EUROPA		
Países bálticos	11'288	16'602
Asociación Europea de Libre Intercambio (AELI)	147'147	116'219
Unión Europea (15)	2'449'025	2'345'139
Zona Euro de la Unión Europea	2'031'195	1'884'218
Unión Europea (25)	2'600'875	2'532'388
AMÉRICA		
Grupo Andino	52'951	46'104
Mercado Común Centroamericano	10'604	21'886
Comunidad del Caribe	7'513	12'773
Area de Mercado Libre de las Américas	1'286'787	1'766'445
Asociación Latinoamericana de Integración	321'952	296'138
Mercado Común del Sur	88'479	60'102
Tratado de Libre Comercio de Norteamérica	1'106'936	1'598'347
Organización de los Estados del Caribe Oriental	246	1'457
ÁFRICA		
Comunidad Económica de los Países de los Grandes Lagos	836	1'357
Mercado Común para África Oriental y Austral	25'090	37'209
Comunidad Económica de los Estados del África Central	16'522	9'706
Comunidad de los Estados de África Occidental	27'571	19'386
Unión del Río Mano	1'415	1'138
Comunidad del África Meridional para el Desarrollo (SADC)	49'653	48'650
Comunidad Económica y Monetaria del África Central	8'300	4'351
Unión Económica y Monetaria del África Occidental	8'611	7'400
Unión del Magreb Árabe	39'196	36'936
ASIA		
Asociación de Naciones del Asia Sudoriental	385'675	347'671
Acuerdo de Bangkok	548'337	518'211
Organización de Cooperación Económica	87'080	96'744
Consejo de Cooperación del Golfo	161'721	88'849
Grupo Melanesio "Punta de Lanza"	2'720	3'250
Asociación del Asia Meridional para la Cooperación Regional	70'639	83'717
INTERREGIONAL		
Cooperación Económica Asia-Pacífico	2'941'637	3'222'036
Cooperación Económica del Mar Negro	192'834	190'910
Comunidad de Estados Independientes	151'893	103'347

Fuente: UNCTAD Handbook of Statistics (Manual de estadísticas de la UNCTAD).

ANEXO 3

Las diez principales economías receptoras de la inversión extranjera directa en 2001 (millones de dólares) países desarrollados

Developed countries	1997	1998	1999	2000	2001
United States	103,398	174,434	283,376	300,912	124,435
United Kingdom	33,229	74,324	87,973	116,552	53,799
France	23,174	30,984	47,070	42,930	52,623
Belgium and Luxembourg	11,998	22,691	133,059	245,561	50,996
Netherlands	11,132	36,964	41,289	52,453	50,471
Germany	12,244	24,593	54,754	195,122	31,833
Canada	11,527	22,809	24,435	66,617	27,465
Spain	7,697	11,797	15,758	37,523	21,781
Italy	3,700	2,635	6,911	13,377	14,873
Sweden	10,968	19,564	60,850	23,367	12,734

Las diez principales economías receptoras de la inversión extranjera directa en 2001 (millones de dólares) países en vías de desarrollo

Developing countries	1997	1998	1999	2000	2001
China	44,237	43,751	40,319	40,772	46,846
Mexico	14,044	11,933	12,534	14,706	24,731
Hong Kong, China	11,368	14,770	24,596	61,938	22,834
Brazil	18,993	28,856	28,578	32,779	22,457
Bermuda	2,928	5,399	9,470	10,980	9,859
Poland	4,908	6,365	7,270	9,342	8,830
Singapore	10,746	6,389	11,803	5,407	8,609
South Africa	3,817	561	1,502	888	6,653
Chile	5,219	4,638	9,221	3,674	5,508
Czech Republic	1,300	3,718	6,324	4,986	4,916

Fuente: UNCTAD World Investment Report 2002.

ANEXO 4

PRINCIPALES ACTIVIDADES Y SECTORES RESTRINGIDAS A LA IED A INICIOS DE 2002 a			
RESERVADAS AL ESTADO	RESERVADAS A MEXICANOS	REGULACIONES ESPECÍFICAS	RESOLUCIÓN FAVORABLE DE CNIE PARA PARTICIPACIÓN MAYOR AL 49% b
Petróleo y demás hidrocarburos	Transporte terrestre nacional de pasajeros, turismo, carga, sin incluir los servicios de mensajería y paquetería	Transporte aéreo nacional, en aerotaxi y aéreo especializado (49%)	Telefonía celular
Petroquímica básica	Comercio al por menor de gasolina y licuado de petróleo	Sociedades cooperativas de producción (10%)	Sociedades navieras dedicadas a la explotación de embarcaciones
Electricidad	Servicios de radiodifusión y otros de radio y televisión, distintos de televisión por cable	Fabricación y comercialización de explosivos (49%)	Sociedades navieras dedicadas a la explotación de embarcaciones
Generación de energía nuclear	Uniones de crédito	Pesca en agua dulce y costera en la zona económica exclusiva (49%)	Perforación de pozos petroleros y de gas
Minerales radioactivos	Instituciones de banca de desarrollo	Suministro de combustibles para embarcaciones y aeronaves	Actividades relacionadas al servicio ferroviario y portuario
Emisión de billetes y acuñación de moneda	Prestación de servicios profesionales y técnicos que se señalen	Telefonía fija (49%)	Administración, construcción y operación de aeropuertos y helipuertos
Telégrafos y radiotelegrafía			Servicios privados de educación
Control, supervisión y vigilancia de aeropuertos y helipuertos			Servicios legales
Correos			

a El número en paréntesis se refiere a la máxima participación de la IED. Sin incluir aspectos financieros
b Requiere de aprobación de la Comisión Nacional de Inversión Extranjera (CNIE) para una participación mayor al 49%

Fuente: Dussel Peters [2000b], SE [2000, 2001]

ANEXO 5

Las principales empresas mexicanas líderes en exportaciones, en América Latina.

Posición	Liderazgo sectorial	Empresa	Sector	Ventas totales en USD	País
1	L	Telmex	Telecomunicaciones	8 635.5	México
2	L	Vitro	Vidrio	4 194.7	México
3	-	Carso	Tabaco	3 348.1	México
4	L	Cemex	Cemento	3 146.6	México
5	L	Visa	Bebidas/Cerveza	2 776.5	México
6	L	Alfa	Acero	2 773.5	México
7	-	CSN	Acero	2 653.4	Brasil
8	-	Copersucar	Alimentos	2 340.9	Brasil
9	-	Grupo Acerero del Norte	Acero	2 170.0	México
10	L	Copene	Petroquímicas	2 104.5	Brasil
11	-	Usiminas	Acero	2 084.7	Brasil
12	L	ICA	Construcción	2 048.3	México
13	L	Televisa	Medios	1 904.3	México
14	-	Modelo	Bebida/cerveza	1 878.2	México
15	-	Brahma	Bebida/cerveza	1 870.0	Brasil
16	-	Bimbo	Alimentos	1 795.8	México
17	L	DESC	Autopartes	1 637.3	México
18	-	Encol	Construcción	1 203.8	Brasil
19	-	Industria Minera	Minería	1 148.5	México
20	L	Kimberly-Clark	Celulosa/papel	1 146.6	México
21	-	Celanese	Química	1 075.8	México
22	L	Transportación Marítima Mexicana	Naviero	1 000.9	México
23	-	Papeles y Cartones (CMPC)	Celulosa/papel	925.3	Chile
24	-	Grupo Tribasa	Construcción	908.6	México
25	-	Grupo Mexicano de Desarrollo	Construcción	898.6	México
26	-	Cydsa	Petroquímicas	885.5	México
27	-	Klabin	Celulosa/papel	825.1	Brasil
28	-	Copesul	Petroquímicas	716.9	Brasil
29	L	Sao Paulo Alpargatas	Textil	644.4	Brasil
30	-	Suzano	Celulosa/papel	622.3	Brasil
31	-	Sudamericana de Vapores	Naviero	589.9	Chile
32	-	Alpargatas Santista	Textil	511.8	Brasil
33	-	Vatorantim	Cemento	486.1	Brasil
34	-	Grupo Synkro	Textil	479.4	México
35	-	Pérez Compac	Naviero	424.2	Argentina
36	-	Celbrás	Textil	378.7	Brasil
37	-	Folha demanda	Medios	345.6	Brasil
		37 empresas	16 sectores	62 580.0	4 Países

L: empresa líder en ventas en la muestra de las 500 de América Latina.

Fuente: Revista Comercio Exterior, diciembre de 2001

ANEXO 6

INVERSION EXTRANJERA DIRECTA REALIZADA POR PAISES Y AREAS ECONOMICAS (millones de dólares)									
PAISES Y AREAS	2001	2002	2003	2004	2005 ^{3/}	2006 ^{3/}		Acum. 1994-2006 ^{2/}	
						Ene.-	Sep.	Valor	Part. % ^{4/}
T O T A L	-85.5	12.3							
TOTAL	27,428.6	19,343.9	15,347.9	22,282.6	18,933.8	10,864.2	100.0	193,065.7	100.0
América del Norte	22,349.7	13,191.2	9,884.8	8,686.8	9,940.8	7,001.2	64.4	123,055.8	63.7
Canadá	991.9	221.0	255.1	499.0	255.9	318.5	2.9	5,775.5	3.0
Estados Unidos	21,357.8	12,970.2	9,629.7	8,187.8	9,684.9	6,682.7	61.5	117,280.3	60.7
Unión Europea	4,196.6	4,917.9	4,627.7	11,784.9	5,691.5	3,072.8	28.3	51,518.6	26.7
Alemania	-109.4	595.6	462.6	399.1	347.4	66.7	0.6	4,554.1	2.4
Austria	15.8	0.7	-5.9	1.0	-0.3	38.4	0.4	62.4	0.0
Bélgica	71.3	108.5	80.2	41.5	27.9	285.6	2.6	814.1	0.4
Dinamarca	250.9	208.4	54.2	115.5	88.5	144.6	1.3	1,382.5	0.7
España	739.2	734.8	1,776.1	7,418.1	1,395.7	608.9	5.6	16,774.7	8.7
Finlandia	83.7	24.9	120.3	-50.1	18.1	23.8	0.2	475.2	0.2
Francia	392.5	349.5	529.6	145.4	403.0	156.5	1.4	189.6	0.1
Grecia	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.0
Holanda	2,598.1	1,475.4	553.4	3,321.7	2,212.7	978.3	9.0	18,347.4	9.5
Irlanda	6.2	114.8	3.2	1.1	5.1	-12.8	-0.1	159.2	0.1
Italia	17.8	37.6	9.4	166.4	30.3	1.6	0.0	413.3	0.2
Luxemburgo	122.6	45.8	27.4	16.6	160.3	154.2	1.4	594.9	0.3
Portugal	0.2	11.5	2.2	-0.8	0.8	0.0	0.0	22.4	0.0
Reino Unido	131.6	1,248.9	1,056.0	138.3	967.1	613.0	5.6	7,167.0	3.7
Suecia	-123.9	-38.6	-41.0	71.1	34.9	14.0	0.1	561.5	0.3
Países seleccionados	782.1	853.4	738.4	1,666.1	2,611.0	777.9	7.2	16,518.6	8.6
Antillas Holandesas	37.2	40.2	48.9	-42.3	20.1	15.5	0.1	819.3	0.4
Bahamas	121.9	3.3	1.9	51.7	39.1	-3.0	0.0	442.0	0.2
Bermudas	33.2	2.5	7.0	15.6	4.3	0.0	0.0	270.4	0.1
Islas Caimán	77.4	28.0	154.9	47.4	4.9	-1.8	0.0	1,089.5	0.6
Corea del Sur	48.2	31.5	37.1	34.8	48.5	19.5	0.2	752.5	0.4
Chile	4.7	31.7	17.1	3.2	118.1	6.5	0.1	257.0	0.1
China	2.4	-1.7	25.6	11.8	4.6	3.4	0.0	95.1	0.0
Filipinas	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	0.0
India	4.2	0.3	0.0	1.4	2.4	0.2	0.0	1,619.8	0.8
Japón	187.6	166.3	121.6	363.2	87.9	55.8	0.5	4,016.5	2.1
Panamá	68.7	13.8	8.2	-12.1	32.2	51.0	0.5	609.3	0.3
Singapur	250.0	58.7	-6.0	29.9	12.0	22.2	0.2	618.0	0.3
Suiza	-176.7	461.7	312.4	1,099.6	169.4	339.6	3.1	2,896.3	1.5
Taiwán	41.0	16.8	9.8	8.0	7.4	8.7	0.1	170.3	0.1
Uruguay	-6.7	-15.9	6.5	17.1	9.3	-0.7	0.0	100.0	0.1
Islas Vírgenes	88.9	16.2	-6.6	36.8	2,050.8	261.0	2.4	2,762.0	1.4
Otros Países	100.2	381.4	97.0	144.8	690.5	12.3	0.1	1,972.7	1.0

2/ Del 1 de enero de 1994 al 30 de septiembre de 2006. **Valor Part. %**

3/ No incluye la estimación de la IED realizada que aún no ha sido notificada al RNIE.

4/ La suma de los porcentajes parciales puede diferir de los totales o subtotales correspondientes debido al redondeo

Fuente: Secretaría de Economía. Dirección General de Inversión Extranjera 2006.

Bibliografía

Bibliografía

BALL, Donald A. y McCulloch, Wendell H. Jr. *Negocios Internacionales: Introducción y Aspectos Esenciales*, España, McGraw-Hill, 1997.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*, Washington D.C., 2003.

BOOTH, Wayne C. *Como convertirse en un hábil investigador*, Barcelona, Gedisa, 2001.

DUSSEL PETERS, Enrique. (coord.). *Condiciones y efectos de la inversión extranjera directa y del proceso de integración regional en México durante los años noventa: Una perspectiva microeconómica*, Argentina, Banco Interamericano de Desarrollo, 2003.

Fox, Quezada V. *Plan Nacional de Desarrollo: 2001-2006*, México, Secretaría de Gobernación, 2001.

GARZA TREVIÑO, Juan G. *Administración Contemporánea, reto para la empresa mexicana*, México, Alambra, 1996.

GIBBONS, R. *Un Primer Curso de Teoría de Juegos*, Barcelona, Anthony Bosh, 1993.

GLIGO SAÉNZ, Micolò. *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*, Washington, D.C, Banco Interamericano de Desarrollo, s.f.

GUTIÉRREZ, A. Cuauhtémoc. *Estructura Socioeconómica de México: 1940-2000*, México, Limusa, 1996.

HILL, Charles, W. L. *Negocios Internacionales*, México, Mc Graw Hill Interamericana, 2001.

HOWARD V., Perlmutter. *Cooperate to Compete Globally*, E.E.U.U., Harvard Bussines Review, 1986.

INEGI. *Información económica*, México, INEGI, 2003.

JARRILLO, Carlos. *Estrategia Internacional, Más allá de la exportación*, Madrid, McGraw-Hill de Management, 1994.

JOHANSON. *Reingeniería de procesos de negocios*, México, Limusa, 1994.

KREPS, David M. *Teoría de Juegos y Modelación Económica*, México, FCE, 1996.

MAHÉ, Ana. *El ciclo administrativo según diferentes autores*, Cuba, CETED Universidad de la Habana, 2002.

MARÍN, Fernando. *Las técnicas justo a tiempo y su repercusión en los sistemas de producción*, España, Universidad Politécnica de Madrid ETSi, 2003.

RACHMAN, David J. *Introducción a los Negocios: Enfoque Mexicano*, México, McGraw-Hill, 2002.

SAHAGON, Hervert. *Manual Práctico de Comercio Exterior*, México, SECOFI Dosfiscal Editores, 1996.

TAGGART, James H. y Mcdermott, Michael C. *La esencia de los negocios internacionales*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

Tesis

LEAL RAMÍREZ, L. *Retos para las empresas mexicanas frente a la nueva cultura de negocios internacionales en el marco de la globalización (1994-1999)*, tesis de licenciatura, México, U.N.A.M. Campus Aragón, 2001.

ORTEGA, Angélica T. *Los Programas de Apoyo Crediticio al Comercio Exterior y su Repercusión en los Planes de Exportación del Pequeño y Mediano Empresario Mexicano*, tesis de maestría en administración, México, U.N.A.M., 2002.

RODRIGUEZ CONTRERAS, Carlos. *La evolución de la planeación. Reseña de algunos enfoques. Conferencia de búsqueda en el contexto organizacional mexicano: reunión de reflexión y diseño*, Tesis de maestría en ciencias en planeación y sistemas, UASLP, México, 1998.

SANTARRIAGA PINEDA, Ma. de los Dolores. *Las Reformas Institucionales Transpacíficas: Caso Corea del Sur*, Tesis de Doctorado en ciencias, Universidad de Colima, Colima, Col., 2005.

Hemerografía

Periódicos

BELLINGHAUSEN, Hermann. "Indicios de que EU prepara un escenario de guerra en China", en *La Jornada*, México, D.F., 21 de julio de 2004.

DAVALOS, Renato. "Fracasó el modelo neoliberal; agravó la desigualdad entre ricos y pobres: IS", en *La Jornada*, México, D,F, 27 de octubre de 2003.

ORTEGA ÁVILA, A. "Modelo agotado ... y sin reemplazo", en Suplemento La Jornada en la Economía, México, D.F., 26 de abril de 2004.

USCANGA, Carlos. "Los Chinos de Ultramar", en La Jornada en la Economía, México, D.F., 28 de junio de 2004.

Revistas

ALBA VEGA, C. "Las empresas integradoras en México", en Comercio Exterior, vol. 51, núm. 12, BANCOMEXT, México, D.F., diciembre de 2001.

CALVA, José L. "Balance del Experimento Neoliberal en México", en Problemas del Desarrollo, núm. 29/30, IIEc-U.N.A.M., México, D.F., octubre_diciembre de 1998/enero-marzo de 1999.

CARRANZA, Patricia. "Inversión Extranjera Directa México entre los 5 preferidos", en Negocios Internacionales, núm. s.d., BANCOMEXT, México, D.F., febrero de 2006.

CARRILLO, Jorge. "Los retos de las maquiladoras ante la pérdida de competitividad", en Comercio Exterior, vol. 53, núm. 4, BANCOMEXT, México, D.F., abril 2003.

CASTAÑÓN, R., "Estructura y perspectiva de la industria de alimentos en México", en Comercio Exterior, vol. 53, núm. 2, BANCOMEXT, México, D.F., febrero de 2003.

CELSO, Garrido. "Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México", en Comercio Exterior, México, vol. 51, núm. 12, BANCOMEXT, México, D.F., diciembre de 2001.

DUSSEL PETERS, E. "Ser maquila o no ser maquila, ¿es esa la pregunta?", en Comercio Exterior, vol. 53, núm. 4, BANCOMEXT, México, D.F., abril de 2003.

GERBER, J. "Las maquiladoras de Baja California son competitivas?", en Comercio Exterior, vol. 53, núm. 3, BANCOMEXT, México, D.F., marzo de 2003.

GUDIÑO PÉREZ, P. "Los Ejecutivos de Mercadotecnia ante el ambiente del nuevo milenio", en Gestión y Estrategia, núm. 10, U.A.M. - A, México, julio-diciembre de 1996.

LEVANTI, Carole. "Prácticas empresariales y apertura económica en México", en Comercio Exterior, vol. 51, núm. 12, BANCOMEXT, México, D.F., diciembre de 2001.

MICHELL, Chauvet. "Globalización y estrategias de grupos empresariales agroalimentarios de México", en Comercio Exterior, vol. 51, núm. 12, BANCOMEXT, México, D.F., diciembre de 2001.

MURILLO R., David. "Derramas tecnológicas de la inversión extranjera en la industria mexicana", en Comercio Exterior, vol. 53, núm. 3, BANCOMEXT, México, D.F., marzo de 2003.

MURILLO R, D. "Sobre el concepto de competitividad", en Comercio Exterior, vol. 55, núm. 3, BANCOMEXT, México, D.F., marzo de 2005.

RAMOS, Manuel F. "La transformación del patrón del comercio exterior mexicano en la segunda mitad del siglo XX", en Comercio Exterior, vol. 54, núm. 6, BANCOMEXT, México, D.F., junio de 2004.

ROMERO HICKS, José L. "A tres años del Acuerdo con la Unión Europea: Nuevas oportunidades", en Negocios Internacionales, núm. s.d., BANCOMEXT, México, D.F., julio de 2003.

VARGAS, Rogelio E. "Para las maquiladoras: Recintos fiscales estratégicos", en Negocios Internacionales, num. s.d., BANCOMEXT, México, D.F., julio de 2003.

VILLAREAL, René y Ramos, Rocío. "La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistemática", en Comercio Exterior, vol. 51, núm. 9, BANCOMEXT, México, D.F., septiembre de 2001.

ZORRILLA, Ornelas L. "Las políticas mexicanas de desarrollo rural en el siglo XX", en Comercio Exterior, vol. 53, núm. 2, BANCOMEXT, México, D.F., febrero de 2003.

Congresos

RAMÍREZ HINOJOSA, Norma A. Modelos exitosos en la promoción de exportaciones, CONICE 2003, VI Congreso Interuniversitario de Comercio Exterior, Veracruz, Ver., 28 de marzo de 2003.

RUIZ CHÁVEZ, Rocío. Nuevo programa PITEX/Maquila, a cargo de la Subsecretaria de la Industria y Comercio de la Secretaría de Economía, CAAAREM, 3er Congreso Empresarial de Operación Aduanera y Comercio Exterior, México, D.F., 16 de marzo de 2007.

Mesografía

AHUMADA, Consuelo. "La ideología neoliberal: una justificación teórica del predominio de los poderosos", en Papel Político, núm. 14, Pontificia Universidad Javeriana, septiembre de 2002, versión electrónica en formato pdf disponible

en:<http://www.javeriana.edu.co/politicas/publicaciones/documents/laideologia.pdf>, consulta noviembre de 2003.

Análisis Regional. “Balanza comercial agropecuaria de México con Estados Unidos y Canadá”, en aregional.com, www.aregional.com, enero de 2003.

Análisis Regional. “Inversión Extranjera directa en México: visión sectorial y regional”, en aregional.com, www.aregional.com, diciembre de 2002.

División de Educación Continua U.N.A.M., [web en línea], www.capacitanet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/indice.html, consultada 10 de abril de 2007.

DRUCKER, Peter. “Los Nuevos Pluralismos”, en artículo de Internet, <http://www.mty.itesm.mx/dhcs/deptos/ri/ri95-801/lecturas/lec276.html>, consulta 20 de octubre de 2006.

ITESO,[web en línea],http://iteso.mx/-carlosc/pagina/documents/biblio_notas.htm consulta 28 de agosto de 2007.

Secretaría de Economía, www.se.gob.mx, consulta febrero de 2004.

Secretaría de Economía, [web en línea] <http://www.contactopyme.gob.mx/integradoras/index.html>, consulta 03 de junio de 2004.

Secretaría de Economía, [web en línea] <http://www.economia.gob.mx/?P=730>, consulta 2005.

Secretaría de Economía, [web en línea] www.economia-noms.gob.mx, consulta marzo de 2006.

Secretaría de Economía, [web en línea] <http://www.pymes.gob.mx/integradoras/directorio.asp>, consulta 29 de marzo de 2007.

Universidad Europea de Madrid, [web en línea], http://www.uem.es/web/buem/web2006/tb_te_interesa/citar_documentos/citar_documentos.htm, consulta 28 de agosto de 2007.