



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**“LA GLOBALIZACIÓN Y SUS EFECTOS EN LAS MEDIANAS Y
PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO. 1995- 2002.”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

L ICENCIADO EN ECONOMÍA

P R E S E N T A:

PEDRO ISRAEL VARGAS RANGEL

ASESOR: Mtro. CAREAGA PERKINS JOAQUIN RODRIGO.



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.

Dedico mi presente trabajo a mis padres por su comprensión, su cariño, todo lo que han hecho por mí que en los momentos más difíciles de mi vida siempre han estado a mi lado gracias.

Agradezco a mis hermanas que me han ayudado para realizar este trabajo dándome todo su apoyo lo logramos hermanas gracias.

Agradezco a mi Tía Paty por dedicarme su tiempo y sus conocimientos para realizar mi tesis.

Agradezco a mi prima Roció por toda su ayuda para realizar esta tesis dándome los consejos necesarios para lograrlo.

A mi profesor. Careaga Perkins Joaquin Rodrigo me dio los conocimientos necesarios para la elaboración de esta tesis que con su ayuda y constancia lo logramos.

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, por el privilegio de estudiar en esta institución donde adquirí los conocimientos profesionales.

Agradezco a mi hijo Pedro A. Vargas que me dio la fuerza para seguir adelante, con su cariño y toda su ternura gracias Pedrito.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	1
Capítulo I. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS EN MÉXICO RETOS Y OPORTUNIDADES.	5
1.1 Visión General: Problemáticas y Retos de las PYMES al inicio del siglo XXI.	7
1.1.1 Asociacionismo: El gran reto de la PYME.	10
1.1.2 Esquema de Asociación e Integración empresarial.	11
1.1.3 Programa para el desarrollo de la competitividad de las empresas (2001-2006) Plan Nacional de Desarrollo.	12
1.1.4 Desarrollar a las PYMES para su inserción en las cadenas productivas.	14
1.2 Radiografía de la pequeña y mediana empresa en México.	16
1.2.1 Qué es una PYME.	16
1.2.2 Importancia de la PYME.	18
1.2.3 Situación de la PYME en México.	20
1.2.4 La inserción de las PYMES en la cadena productiva a través del desarrollo Tecnológico.	23
1.3 Enfoque microeconómico.	33
1.3.1 El reto de la apertura para las medianas y pequeñas empresas.	35
1.3.2 Resultados de la apertura a finales de los noventa.	37
1.3.3 Impacto de la volatilidad cambiaria.	40
1.4 Análisis de la estructura industrial al final de los noventa.	45
1.4.1 Principales ramas de la industria manufacturera por número de establecimientos en 1998.	49

Capítulo II. LA GLOBALIZACIÓN Y EL DESARROLLO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO.	50
2.1 Globalización.	51
2.1.1 México y su incursión en el proceso globalizador. 1983-1988.	61
2.1.2 Periodo 1989-1994.	65
2.1.3 Tratado de libre Comercio de América del Norte (TLCAN).	70
2.1.4 Periodo 1995-2000.	73
2.1.5 Tratado de libre Comercio entre México y La Unión Europea.	79
2.1.6 Periodo 2001- 2006	80
2.2 Neoliberalismo.	83
2.3 Variables de la Globalización.	85
2.4 Variables que afectan el aumento del número de empresas.	90
Capítulo III PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE UNA POLITICA DE FOMENTO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO.	96
3.1 Acciones Integrales.	99
3.1.1 Acceso a Financiamiento.	100
3.1.2 Promoción de apoyos selectivos y capacitación.	101
3.1.3 Cadenas productivas de PYMES con grandes empresas y subcontratación.	103
3.1.4 Promoción de perfil empresarial.	106
3.2 El Caso de una pequeña empresa en México.	108
3.2.1 Antecedentes de la empresa.	108

3.2.2	De los cambios estructurales en la industria.	109
3.2.3	Administración del cambio estructural en Extravaganza S.A de C.V.	111
3.2.4	Definición de los atributos de satisfacción de los participantes y las metas.	113
3.2.5	Reingeniería del proceso de promoción y comercialización.	117
3.2.6	La organización.	127
3.2.7	Enfoque y Alcance de la administración del cambio.	128
 CONCLUSIONES.		 138
 BIBLIOGRAFÍA.		 146
 INTERNET.		 148
 ÌNDICE DE GRÁFICOS.		 149
 ÌNDICE DE CUADROS.		 150
 ÌNDICE DE FIGURAS.		 151

INTRODUCCIÓN.

La globalización económica es un proceso que se basa en la libre competencia y va más allá de las fronteras nacionales, lo que implica modernización del aparato productivo para lograr competitividad en el mercado internacional. Bajo estas condiciones resulto esencial la transformación de un modelo económico Keynesiano a uno de corte neoliberal que permitiera el libre flujo de capitales y mercancías, y permitiera la regulación de la economía a las fuerzas del mercado. Así, la estructura productiva y el Estado de bienestar que funciono en el modelo de sustitución de importaciones se volvió obsoleto frente al nuevo contexto económico. La globalización impuso a la economía mexicana la necesidad de: “insertarse a la manera neoliberal (con apertura comercial, liberalización de la inversión extranjera y retiro del estado de sus funciones económicas como orientador, regulador y promotor del crecimiento económico y el bienestar social)”¹. Este proceso de transformación fue dirigido por el mismo Estado y las medidas aplicadas condujeron a nuestro país a la recesión y al surgimiento de una crisis social y política que se prolonga hasta nuestros días.

La industria micro, mediana y pequeña representa un elemento de gran relevancia en la estructura productiva de México, ya que abarca el 98% de los establecimientos del sector empresarial, brinda el 60% de los empleos totales del país² y aporta el 27% del valor de la producción bruta total de la industria manufacturera³. Esta juega un papel importante en la dinamización del mercado interno, así como la situación de importaciones y tienen una participación relevante en la generación de la riqueza nacional.

Un elemento positivo de este tipo de empresa resulta ser su mayor capacidad de adaptación a cambios en la economía. En situaciones difíciles estas empresas enfrentan de una mejor forma, la disminución en la actividad

¹ Calva José Luís. El modelo neoliberal mexicano. Costos, vulnerabilidad, alternativas. Edit. Juan Pablos.1994.

² Palabras del presidente Vicente Fox Quesada, Inauguración de la semana de la pequeña y Mediana Empresa. World Trade Center. México 10 de septiembre de 2001.

³ Nacional Financiera. La Economía Mexicana en cifras 1998, México, 1998.

económica, puesto que su bajo nivel de capitalización actúa en su favor, ya que tienen mayor maleabilidad para modificar los procesos productivos, entrando con mayor flexibilidad en nuevas áreas de oportunidad.

Esto se pudo constatar durante la década de los ochenta en que las pequeñas y medianas empresas mostraron flexibilidad para adaptarse a las condiciones de la crisis, por desgracia la mayoría de ellas en un nivel de subsistencia, siendo capaces de proveer al mercado interno de insumos al encarecerse el tipo de cambio y darse una fuerte escasez de divisas. Asimismo su adaptabilidad les permitió absorber mayor mano de obra, a la vez que permitió reducir los efectos negativos de la crisis, al ofrecer una opción frente a la pérdida de empleos en el sector industrial de las grandes empresas⁴. Cabe mencionar que lo hicieron con una política de promoción limitada y que abarcaba a los empresarios mejor organizados, con lo cual dejaba fuera a las empresas de menores ingresos y a las del mercado informal que crecían más rápidamente. Fue precisamente en esta década, con el ingreso al acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), cuando se comenzaron a enfrentar retos de competitividad internacional creciente en México.

En los noventa el proceso de globalización se consolidó. Mientras que en México los retos para la política económica se refirieron a la ampliación del apoyo de los diferentes niveles de las empresas, de suerte que incluyeron tanto al mercado formal como al informal, contribuyendo al logro de un salto tecnológico con la entrada del Internet, el fax, los celulares, teniendo un mayor contacto entre ellas, permitiendo que las empresas superaran el nivel de subsistencia.

En esta perspectiva los resultados de las encuestas y estudios realizados pueden contribuir al diseño de una política que revalore el papel que han de jugar las pequeñas y medianas empresas, en una visión de un desarrollo dinámico, estable y más equitativo. En donde el estado tendrá un papel rector,

⁴ Ruiz Duran C y schadtler Subirán C. Cambios en la estructura industrial y el papel de las micros, pequeñas y medianas empresas en México, Nacional Financiera, México, 1992.

pero en donde el papel protagónico lo tendrán los pequeños y medianos empresarios.

El lograr desarrollar esta política que revalore a la pequeña y mediana empresa es un importante reto, por su papel en la generación de empleo de bienestar económico, necesario para el desarrollo nacional, permitiendo a un mayor número de mexicanos integrarse en el proceso económico, en el que la globalización parece solo privilegiar a las grandes empresas. A continuación se presentan cuales son los parámetros vigentes para determinar el tamaño de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El 30 de marzo de 1999, la entonces Secretaria de Comercio y Fomento Industrial público, en el Diario Oficial el acuerdo por el que se estratificaron las empresas, micro, pequeñas y medianas, que son los parámetros a los cuales se referirá el presente trabajo.

Parámetros Vigentes para Determinar el Tamaño de las Empresas.1999

Tamaño	Clasificación por número de empleados por sector.		
	Industria.	Comercio.	Servicios.
Micro E(s)	0-30	0-5	0-20
Pequeña E(s)	31-100	6-20	21-50
Mediana E(s)	105-500	21-100	51-100
Gran E(s)	501-+	101-+	101-+

Fuente: Diario Oficial de la federación del 30 de marzo de 1999.

Para ayudar a entender el entorno en que las empresas menores se desenvuelven y poder plantear algunas políticas para su desarrollo, la presente tesis tiene los siguientes objetivos:

En el capítulo I. Realizar un análisis sobre la globalización para determinar cuales han sido sus efectos en torno a las PYMES mexicanas, la importancia como grandes generadoras de empleo y de avances tecnológicos. A si como los obstáculos que impiden que las PYMES mexicanas se incorporen al mundo globalizado.

En el capítulo II. Determinar cuales son los efectos de la globalización que favorecen o dificultan la actividad de las pequeñas y medianas empresas en México.

En el capítulo III. Señalar líneas de acción para políticas de desarrollo de las empresas menores en México para ayudarlas a que sigan produciendo en un largo plazo teniendo más contacto entre ellas y con las grandes empresas.

Para finalizar el trabajo se incluye un estudio de una pequeña empresa para conocer como ha sido el cambio tanto, tecnológico, económico y cultural que tubo que realizar para no desaparecer y seguir existiendo. Por que muchas de las empresas que no se integraron al proceso globalizador terminaron desapareciendo.

Planteamiento del Problema.

Conocer cuáles son los elementos claves para que las medianas y pequeñas empresas puedan competir dentro del mercado de las grandes empresas transnacionales, y no sean desplazadas o se queden fuera del mercado competitivo.

Hipótesis.

La globalización contribuyo a la disminución de las PYMES en México, por que no aportan significativamente al PIB pero las PYMES absorben a la mayoría de empleos en México por lo tanto deben recurrir a estrategias, económicas, financieras y administrativas para no desaparecer en el corto plazo.

CAPÍTULO I.

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO: RETOS Y OPORTUNIDADES.

CAPÍTULO I. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO: RETOS Y OPORTUNIDADES.

La evidencia internacional muestra la importancia que tiene las pequeñas y medianas empresas (PYME) tanto como grandes generadoras de empleo así como fuente de riqueza, ya que contribuyen al desarrollo regional, fomentan la innovación y el progreso tecnológico. De ahí que desde hace varios años sean éstas las que aporten el mayor número de empleo en países desarrollados¹.

En México el proceso de apertura comercial ha permitido, entre otras cosas, a las empresas mexicanas participar en los mercados globalizados. Sin embargo después de que estuvieron durante varias décadas cerradas al comercio internacional y bajo un esquema de “proteccionismo”, las PYMES, que constituyen el 99% de las empresas mexicanas no pudieron reaccionar rápidamente a las exigencias de los mercados internacionales.

Este capítulo está especialmente dedicado al estudio de la PYME en México, primero se hará una breve exposición del proceso de liberalización y apertura llevado a cabo hace ya más de una década, así como de sus carencias que impidieron la incorporación de las PYMES en el mundo globalizado. Por otra parte se señalará la importancia de la PYME en el ámbito económico, no solo en México sino en el mundo, en general. También se analizarán los retos a los que se enfrentarán en este nuevo contexto mundial, cuáles son las estrategias a seguir para poder competir en este entorno cada vez más globalizado y las oportunidades que ante estas se presentan.

¹ HERNANDEZ, Roberto. Ex –Presidente y Director General de Grupo Financiero Banamex –Accival.

En un entorno de globalización y en un mercado más competitivo las PYMES hoy, enfrentan grandes retos, empero también amplias perspectivas en convertirse de catalizadoras del cambio. En México la mayor apertura, desreglamentación y liberalización de los mercados han exigido a las PYMES una capacidad de respuesta sin precedente, a la vez que han reafirmado su papel fundamental en la estrategia nacional de modernización.

La situación de las PYMES se ha visto aun más comprometida cuando las formas tradicionales de producción han ido perdiendo competitividad en aras de otras que implican importantes inversiones en tecnología y capacidad gerencial para operar exitosamente.

1.1 Visión General: Problemáticas y Retos de las PYMES al inicio del siglo XXI.

Al igual que ha sucedido en casi todos los países del mundo, en las dos últimas décadas México se ha ido acercando cada vez más a una economía de mercado, habiéndose desmantelado un sistema de proteccionismo que terminó siendo el origen de serias ineficiencias en el aparato productivo y aisló a los productores de la competencia externa.

De esta forma bajo un esquema de economía abierta se instrumentaron diversas medidas de ajuste estructural: apertura comercial; inversión extranjera directa; desreglamentación y privatización; desendeudamiento y reforma financiera que, junto con programas de estabilización macroeconómica, sentaron las bases para un nuevo entorno microeconómico y por lo tanto, impusieron nuevas reglas del juego.

La amplia ventaja competitiva salarial frente a los países desarrollados, particularmente Estados Unidos, daba al principio un amplio margen para abatir costos, situación ideal en la competencia global. Los avances en productividad

permitirían ir ganando terreno en la esfera mundial. La inversión extranjera directa bajo un esquema de economía abierta coadyuvaría a la inducción de nuevos proyectos productivos y a la generación de empleo. El dinamismo exportador generado, provocaría una integración cada vez mayor a los procesos productivos y las empresas nacionales se encadenarían progresivamente al abastecimiento y proveeduría de estas grandes empresas multinacionales recién instaladas.

Así, en conjunto multinacionales y empresas locales, al incursionar crecientemente, a los mercados de exportación y el satisfacer los requerimientos nacionales, sustentarían las bases para crecer y generar ingresos y bienestar social con una perspectiva de largo plazo.

Desde luego el modelo suponía que todas las empresas fueran capaces de convertirse para competir internacionalmente y superar serios rezagos (tecnológicos, organizacionales, entre otros) para producir y distribuir en condiciones de calidad y precios similares a los existentes del mundo. Empeoro, la situación de muchas empresas después de la apertura, sería compensada con creces por la reconversión de otras por la creación de nuevas unidades productivas, dejando en balance un efecto positivo neto.

En resumen, quedaba al Estado y a la política económica, el papel de catalizadores de la transición acelerando la reconversión del aparato productivo y minimizando los costos sociales, facilitando la creación de genuinos mercados competitivos².

² Leucona, Ramon, Op. Cit.

Asimismo las pequeñas y medianas empresas que han operado formalmente no han tenido en México el crecimiento que en otras partes del mundo. Por mencionar un ejemplo los establecimientos de menos de 100 empleados solo lograron abrir 700 mil plazas, dando ocupación apenas al 7% de mexicanos que las demandaron. Además estas empresas no solo han tenido una contribución modesta al empleo, sino que el salario que pagan es relativamente bajo las micro y pequeñas empresas pagan en promedio a sus empleados dos salarios mínimos, poco más de 200 dólares mensuales por empleado, ingreso muy reducido para una economía abierta expuesta a precios internacionales.³ Un gran número de PYMES no ha podido superar el dramático intervalo de diseñar una nueva organización mientras operaban con la antigua. De esta manera se han perdido miles de empleos productivos y el ingreso se ha polarizado.⁴

Diversas razones explican por que los negocios de menor tamaño no han podido contribuir de manera más significativa al progreso económico del país: errores en la instrumentación de política económica: procesos de desreglamentación, ineficientes o incompletos; deficiente asignación de recursos; normatividad incompatible con mercados más abiertos; falta de una política industrial o poco efectiva en la practica; mercados imperfectos (prácticas financieras oligopólicas y especulativas, burocratismo, competencia desleal , etc....); imperfecciones estructurales inherentes, entre otras.

La situación se torno más compleja por que muchas empresas se perdieron en la fase de reconversión por carecer de una visión estratégica de orientación hacia el cliente, hacia los productores y los mercados; de una organización más

³ LEUCONA, Ramón, Condiciones para que empresas de menor tamaño contribuyan al progreso Económica y Social de México Ejecutivos de Finanzas. Año XXIX(5) México DF mayo 2001

⁴ ITURBIDE, Laura y RENNEN Ruth, *La empresa competitiva Reto de la década*, El Financiero, 22 de julio de 1993, pag.36 A.

plana y estructural más flexibles y de una gerencia que ejerciera al liderazgo productivo y la administración de la complejidad.⁵

En estas circunstancias, y en el transito de la profundización del cambio estructural y de consolidación de la estabilidad macroeconómica, el reto para la viabilidad de un proyecto productivo, eficiente y competitivo de las PYMES, es enorme.

La rápida apertura comercial, así como la desfavorable situación en la que se encontraban las empresas mexicanas al momento de la misma , propicio que muchas de las mismas salieran del mercado al no ser eficientes o no contar con los medios para competir con empresas extranjeras, aquellas empresas que no salieron del mercado se han visto en serias dificultades para poder seguir operando y compitiendo en el mercado de estas empresas las que se han visto mayormente afectadas son sobretodo, las pequeñas y medianas empresas, generalmente conocidas como PYMES.

Esto no quiere decir que estas empresas en la era de globalización no puedan vincularse a grandes empresas que tienen amplia penetración en los mercados internacionales. De esta forma a continuación se discuten las oportunidades que tienen las PYMES a lo largo de la cadena de valor, para promover servicios claves en forma de “outsourcing” a la empresa grande; así se provee un marco analítico en donde se discute que, si las PYMES cubren ciertos factores críticos, pueden encontrar oportunidades, a un en un mundo donde empieza a imperar las tecnologías y las habilidades para el conocimiento.

1.1.1 Asociacionismo: el gran reto de la PYME.

Una preocupación central en la política económica de los países en desarrollo ha sido promover a las PYMES como medio para configurar un

⁵ ITURBIDEY RENNER,OP.Cit.

mosaico empresarial más amplio que genere empleo productivo. Con este propósito se han articulado estrategias para apoyar a las PYMES. Sin embargo, parte de este crecimiento se ha dado en el sector informal o en el formal ligado a sectores de bajo valor agregado, impidiendo que esta estrategia contribuyera a su principal objetivo. Para superar este problema se requiere una política que no solo les permita crecer sino también elevar su valor agregado mediante innovaciones tecnológicas. Para avanzar hacia este tipo de políticas es necesario recordar que la naturaleza de estas formaciones empresariales es diferente de la del mundo industrializado. En este son entes innovadores ligados al sector moderno, en los países en desarrollo existen como una forma de subsistencia.

Por lo que, se necesita fortalecer el mercado interno, lo que será una integración económica de todo el país, es decir, la integración eficaz de las PYMES a las cadenas productivas. Lo cual se considera una condición indispensable para lograr este objetivo.

La nueva etapa del desarrollo parte de la configuración de relaciones Inter e Intra sectoriales basadas en la mejora permanente de la productividad, innovación, calidad y competitividad. La prioridad es el fortalecimiento y la articulación de las cadenas productivas para convertirlas en componentes estratégicos regionales, sectoriales e individuales.

1.1.2 Esquemas de asociación e integración empresarial.

Una empresa que utiliza el esquema de asociación e integración, es una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas preferentemente de escala micro, pequeña y mediana.

En dicho esquema los principales objetivos de las empresas de asociación e integración son:

- Elevar la competitividad de las PYMES asociadas e integradas.
- Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
- Consolidar la presencia de las PYMES en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.

De esta manera se logra un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa asociada o integradora y una diversificación de los mercados, al permitir ingresos por la venta de servicios a terceros hasta por un 10% del total de sus ingresos totales.

1.1.3 Programa para el desarrollo de la competitividad de las empresas. (2001-2006). Plan nacional de desarrollo.

Actualmente en México el tema de la asociación e integración empresarial esta tomando gran importancia ya que de esta manera se impulsa la creación y consolidación que apoyan los esfuerzos de las PYMES para incrementar su eficiencia, calidad, productividad, promoviendo mecanismos y proyectos que generan valor agregado en los procesos productivos y así facilitar su acceso a servicios comunes y generar economías de escala en actividades conjuntas de producción.

Parte importante de esta vertiente la constituye el principio de promover esquemas que por naturaleza organizativa ofrezcan flexibilidad, dinámica productiva y capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. De esta manera, genera una mayor competitividad de las empresas asociadas para consolidarse e incursionar en los diferentes mercados.

Estos esquemas de asociacionismo e integración promoverán que el sentido básico sea la cooperación y complementariedad productiva, sin perjuicio de que las empresas mantengan relaciones de competencia entre si.

Las formas de inserción y las alianzas ínter empresarial asumirán tantas modalidades como las mismas unidades económicas sean capaces de convenir en aras de su objetivo común: reforzar e incrementar sus capacidades competitivas.⁶

El principio estructurado es el de la complementariedad entre empresas para la competencia y el desarrollo de capacidades competitivas que tiene por objeto crear las sinergias necesarias entre todos los actores económicos pertenecientes a una o varias cadenas interrelacionadas entre si.

El programa identifica y complementa proyectos productivos detonadores del desarrollo económico, aprovechando las ventajas comparativas y propiciando el incremento de la competitividad y productividad de las PYMES.

⁶ El modelo japonés *La articulación de las PYMES con grandes empresas mediante dos canales: Sistema de subcontratación de una compañía madre y el sistema afiliación subordinada.*

El modelo estadounidense en donde se busca que los proveedores compitan entre sí para el costo y el precio de los productos se reduzcan.

El modelo Italiano se asocian al concepto de "área-sistema" que se aplican a empresas que producen los mismos y que están integradas verticalmente y que cada una desempeña un papel específico pero en conjunto forman una gran empresa. Ver Ruiz Durán, Clemente, "Las empresas micro, pequeñas y medianas: crecimiento con innovación tecnológica" Profesor de la Facultad de Economía de la UNAM.

1.1.4 Desarrollar a las PYMES para su inserción en las cadenas productivas.

Con esta estrategia se impulso el desarrollo de proveedores y distribuidores o detallistas partiendo de grandes empresas establecidas, las cuales son, los mecanismos para consolidar la cadena productiva, desde la producción primaria hasta la venta final.

Por lo que el compromiso de la empresa madre (grandes empresas) es fundamental para el fortalecimiento de la cadena productiva en los diferentes niveles de proveeduría, así como de los canales de distribución.

El eje rector de esta estrategia serán las grandes empresas demandantes de productos y servicios para que, a través de estas, se puedan insertar a las PYMES, desarrollando sus potencialidades para concretar sus oportunidades de negocio.

Para lo cual se deberán organizar grupos de trabajo multidisciplinarios e Inter institucionales y la Secretaria de Economía coordinara las acciones de estos programas a nivel nacional.

Lo anterior de línea en tres grandes vertientes de trabajo: el desarrollo de proveedores, el desarrollo de distribuidores o detallistas y los grupos de trabajo multidisciplinarios que tendrán que hacer la identificación de las de oportunidades de negocio para las PYMES.

DESARROLLO DE PROVEEDORES.

La identificación de los pequeños y medianos productores que por su capacidad instalada o su potencial se pueden insertar como nuevos proveedores en aquellos productos o servicios que actualmente se están importando productos que la empresa madre necesita importar.

Este esquema se puede aplicar en el primer segundo o tercer nivel de su cadena productiva. Por lo que el Programa para el desarrollo de la competitividad de las empresas, descansa en la instrumentación de tres programas:

Desarrollo de proveedores para empresas.

Desarrollo de proveedores para la industria maquiladora y de exportación.

Desarrollo de proveedores de sector público.

DESARROLLO DE DISTRIBUIDORES Y/O DETALLISTA.

Como parte de la estrategia de aprovechar las capacidades de la gran empresa, el Programa para el desarrollo de la competitividad de las empresas, pretende complementar la integración de la cadena productiva mediante el desarrollo de las PYMES insertadas en el sistema de distribución y comercialización de sus productos y servicios.

En este sentido, se pretende utilizar la capacidad de distribución y el conocimiento por parte de las grandes empresas para el sin número de PYMES que llevan acabo esta labor. Para lo cual contarán con dos programas:

Desarrollo de detallistas para el sector comercio.

Desarrollo de distribuidores para empresas de servicio.

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS.

Esta vertiente se orienta a identificar y promover contactos de negocios para las PYMES, por lo que se utiliza como mecanismo, los encuentros nacionales de desarrollo de proveedores y la generación de bases de datos para difundir la oferta y demanda.

1.2 RADIOGRAFIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.

1.2.1. ¿Qué es una PYME?

Para analizar a fondo la situación es necesario empezar por definir lo que se entiende por PYME, existen diferentes definiciones, según el autor o la institución que las defina, o incluso la industria a la que pertenecen. Así podría definirse a una pequeña empresa como unidades más grandes que la microempresa, que usualmente tiene menos de 50 trabajadores y menos de \$100 mil dólares en activos. Por lo general, una pequeña empresa es la fuente principal de ingresos del empresario y sus beneficios o ingresos netos son reinvertidos para su futuro crecimiento.⁷

⁷ LEÓN Janina y SCHREINER Mark, *Financiamiento para las micro y pequeñas empresas*. Algunas líneas de acción "REVISTA DE ECONOMIA", vol. XXI no 41 junio 1998 Pág.86.

Si bien es cierto que las PYMES no cuentan con un gran aparato administrativo y pueden ser bien caracterizadas por la expresión “administración de un solo hombre⁸”, tampoco se consideran talleres familiares o artesanales en los que la producción es de mera subsistencia.

De acuerdo a la legislación Mexicana (Diario Oficial de la Federación, marzo 30 de 1999). La clasificación de las unidades productivas de acuerdo al número de trabajadores y giro de la actividad se puede hacer de la siguiente manera. (Ver cuadro 1.1).

CUADRO 1.1
Parámetros Vigentes para Determinar el Tamaño de las Empresas.1999

Tamaño	Clasificación por número de empleados por sector.		
	Industria.	Comercio.	Servicios.
Micro E(s)	0-30	0-5	0-20
Pequeña E(s)	31-100	6-20	21-50
Mediana E(s)	105-500	21-100	51-100
Gran E(s)	501-+	101-+	101-+

Fuente: Consultores Internacionales, S.C. Con datos del Diario Oficial de la Federación.30 de marzo de 1999.

Hay quienes no están de acuerdo en definir a las pequeñas y medianas empresas únicamente por el número de empleados con que cuentan, por el valor de sus activos o incluso por el volumen de ventas. Algunos consideran que la clasificación debe de ser en dado caso por las características y elementos propios de las mismas, que de alguna manera, las ponen en desventaja para competir frente a las grandes empresas. Algunos de estos aspectos son: los costos que se reducen conforme aumenta el volumen de producción de las empresas, es decir las llamadas economías de escala, el tamaño de una empresa que no les permite aprovechar adecuadamente la curva de aprendizaje, por otra parte las llamadas economías de alcance, en las que el ahorro proviene no de producir más, si no por producir una gama más amplia de productos que tiene algo en común, entre otros.⁹

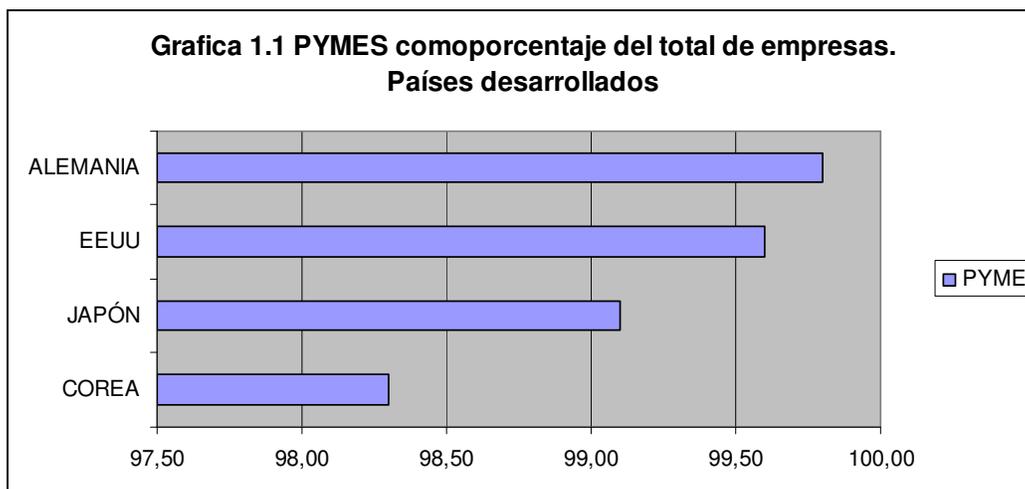
⁸ Daveponrt, 1970.

⁹ SCHETTINO, Macario, "apoyos reales para las PIMES" Ejecutivos de Finanzas. Año XXX (No. 5) Mayo 2001, Pág. 35.

1.2.2 Importancia de la PYME.

La importancia de las pequeñas y medianas empresas, se ha visto con mayor claridad en países industrializados, la evidencia empírica muestra que los países miembros de la Unión Europea, las PYMES representan un 90% de los establecimientos totales, generando dos tercios del empleo total permanente y un 80% de valor agregado.

La grafica 1.1 muestra el porcentaje que representan las empresas pequeñas y medianas del total de empresas en algunos países industrializados.



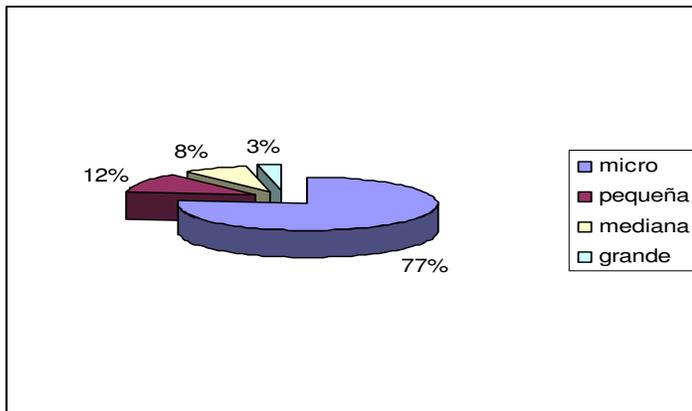
Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicana. Secretaria de Economía, 2002.

El caso de los países que demuestra la grafica 1.1 no es el único caso, un ejemplo quizá más significativo es el modelo de desarrollo Lombardia, Una economía vigorosa donde el acento reside en las empresas menores capaces de competir interna y externamente mediante un sistema integrador que vincula empresas menores, mediante constelaciones de empresas encabezadas por

empresarios que comprenden a fondo la dinámica de producción, aglutinados en torno a empresarios guía, situados en cruceros estratégicos. Con esta experiencia, Lombardia ha demostrado al mundo que el éxito económico no necesariamente debe estar basado en un gran aparato productivo formando por empresas grandes, ya que cerca del 90% de las empresas con que cuenta en esta región de Italia son PYMES.

Sin embargo la realidad en México dista mucho de ser cercana al caso de países como Alemania, Estados Unidos o Japón; la grafica 1.2 muestra la Composición Porcentual de empresas en México, destaca el peso en el total de unidades económicas (59%) de las micro empresas, la cual es considerada principalmente como fuente de autoempleo¹⁰.

Gráfica 1.2
Composición Porcentual de Empresas.

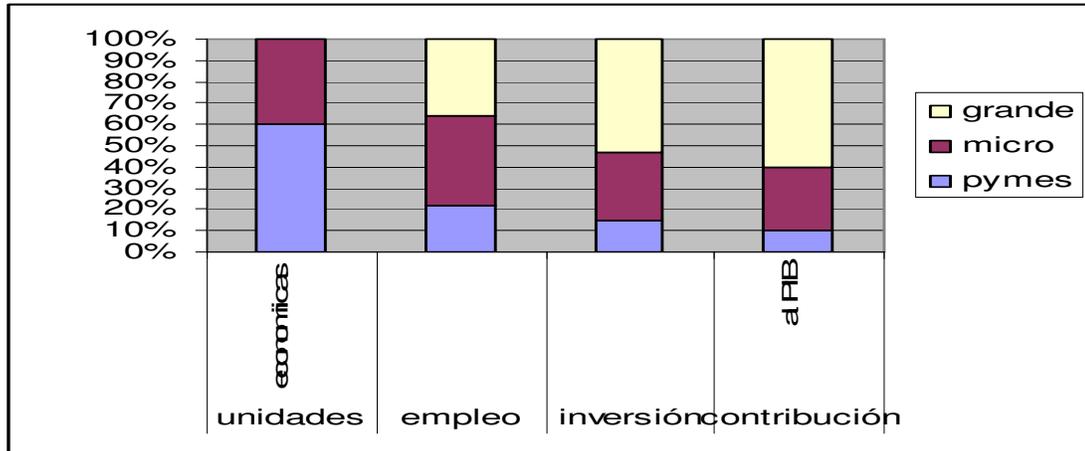


Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicana. Secretaria de Economía, 2002.

Así las PYMES en México representan 40% del universo empresarial, sin embargo su contribución económica tiene un potencial a desarrollar. Aporta el 42% del empleo total, el 32% de la inversión y contribuye en poco menos de una tercera parte del Producto Interno Bruto. (Ver grafica 1.3).

¹⁰ Lecuona V., Ramón, “Reforma estructural, movimientos de capital y comercio exterior: estancamiento y Crisis”, Universidad Anáhuac, México, 1998.

Gráfica 1.3
Contribución económica (%) de la PYME en el País.



Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicana. Secretaría de Economía, 2002.

1.2.3 Situación de la PYME en México.

Si a la pequeña y mediana empresa se les suman las micros, estas representan el 2.8 millones de unidades productivas. De estas el 52% corresponde a empresas relacionadas con actividades comerciales, el 36% se dedica a los servicios y el 12% restante a las actividades industriales.¹¹

Las PYMES en el país, representan una masa crítica de gran potencial y beneficios económicos y sociales si se lograra que estos se engancharan “a la dinámica de globalización” a través de una mayor y más eficiente integración interna; esto es a través del encadenamiento productivo. Dicho proceso contrarrestaría sin duda alguna la peligrosa polarización que se viene configurando entre las PYMES y las grandes empresas.¹²

¹¹ Consultores Internacionales S. C. No. 48, 25 mayo del 2001.

¹² RODARTE, Mario y ZINDEL, Bertha, 2001, establecen que solo 250 empresas exportan el 70% de los bienes nacionales manufacturados y generan cerca del 90% de valor agregado nacional, pero en cuestión de generación de empleo su contribución se reduce a menos del 20%.

Sin embargo, hasta ahora, quizás por la gran dispersión de las PYMES y falta de voluntad propia, se han hecho esfuerzos aislados para articular e integrar a las PYMES dentro de una estrategia de competitividad nacional de largo plazo y de cara a los procesos de globalización de la economía mundial. Tras la apertura comercial, se puso de manifiesto el hecho que muchas empresas no eran capaces de reconvertirse ni que tampoco existía una política industrial en la práctica que les hubiera servido de plataforma para poder hacer dichos procesos. En México las PYMES que más se han visto favorecidas por este proceso de fronteras abiertas, están ligadas al sector exportador como las industrias textiles, las manufactureras.

Son muchos y muy variados los factores por los cuales las empresas nacionales no pudieron competir internacionalmente y la mortandad en el proceso de liberalización económica fue muy alta. Adicionalmente el proteccionismo que ejerció el gobierno mexicano, subsidiando a empresas que eran inviables financieramente y su posición monopólica, siguieron operando con bienes de bajísima calidad.

Al analizar la problemática a la que se ha enfrentado la PYME en el caso mexicano se pueden señalar tres grandes obstáculos, que si bien no son los únicos, puede decirse que son los más importantes, estos son: falta de acceso al financiamiento formal; excesiva regulación y trabas burocráticas y por ultimo un gran atraso en materia tecnológica.

Por lo general las PYMES no tienen acceso a un financiamiento institucional formal. La ausencia de este se debe en gran medida a las características propias de las mismas, el no contar con una contabilidad clara al momento de pedir un financiamiento, el empresario al no tener una mentalidad empresarial o no tener los conocimientos necesarios para la administración de una PYME, es necesario que el empresario cuente con una preparación de como administrar una PYME por que al no contar con la preparación necesaria no podrá obtener el excedente de la misma.

Algunas de estas empresas tienden a desaparecer del mercado con mayor facilidad que las grandes, lo cual implica un mayor riesgo para los proveedores de financiamiento. Por otra parte no cuentan con un gran número de activos que pudieran servir en un momento dado de colapsar, además de que algunas pudieran no contar con un registro contable claro de sus actividades. Lo cual al llegar con algún intermediario financiero se dificulta, si es que no elimina totalmente, la posibilidad de obtener acceso a un financiamiento. Así desde hace varios años, sobretodo a raíz de la crisis financiera del 95, las fuentes de financiamiento más importantes de las PYMES han sido sus proveedores o el sector informal.

Otro de los factores que impone un gran costo para la creación de empresas, pero que impacta de manera más significativa a las de menor tamaño, esto es la excesiva regulación que existe en materia de trámites que se deben llevar a cabo para poder establecer un negocio propio.¹³ Como ejemplo cabe mencionar que en México el proceso para abrir un negocio toma en promedio 52 días, de manera diametralmente opuesta en Tailandia el número de días para abrir un negocio es de tan solo un día.

Respecto a lo anterior, el cuadro 1.2 muestra los resultados de una encuesta realizada en el año 2001 por ejecutivos de finanzas a empresarios mexicanos con relación a la calidad del marco regulatorio en las entidades federativas.

Cuadro 1.2 calidad del marco regulatorio en las entidades federativas.			
Entidades	Calidad del programa de mejora regulatoria.	Opinión empresarial respecto a la calidad de gestión en materia de tramites empresariales.	Promedio de días para los tramites de apertura de un negocio.
Calificación alta	Morelos, Jalisco Nuevo León.	Aguascalientes, Yucatán, Tlaxcala.	Sinaloa, Tabasco, Aguascalientes,

¹³ Estados Unidos y Australia se muestran como líderes en materia de desregulación, ya que una empresa nueva puede iniciar operaciones realizando solo un tramite en el plazo de una semana, lo cual contrasta en el caso de México, ya que existen cuatro tramites federales obligatorios para una empresa sin empleados y nueve para una empresa con al menos un empleado, además de los tramites estatales y municipales correspondientes. [www. altavista.com](http://www.altavista.com).

Calificación baja	Campeche San Luís Potosí, chihuahua	Morelos, Tabasco Distrito federal.	Michoacán, Morelos Estado de México.
-------------------	--	---------------------------------------	---

Fuente: "Las pequeñas y medianas empresas frente al mercado", Ejecutivos de Finanzas.

Año xxx, No. 5 ,mayo, 2001 Pág. 18

Del cuadro anterior resulta evidente que todavía falta mucho por hacer en materia de desregulación, además una vez más esta presente la marcada diferencia que existe a nivel regional, las entidades federativas que tuvieron calificación alta en calidad del programa de mejora regulatoria, como Morelos son Estados que se han esforzado por realizar los tramites en forma más rápida. Los que tuvieron calificación alta en opinión empresarial respecto a al calidad de gestión en materia de tramites empresariales como el Estado de Yucatán son Estados que realizan los tramites para las empresas de forma más breve. Los que tuvieron calificación alta en promedio de días para la apertura de un negocio como el estado de Sinaloa son Estados que realizan los trámites para abrir un negocio en menor tiempo posible.

Por estas razones es de vital importancia el disminuir al máximo la brecha que existe entre los estados del norte del país y los estados del sur. Dicha acción solo seria posible si durante el proceso de desregulación y simplificación se hiciera mayor hincapié en las zonas del país que muestran una mayor desventaja y un mayor rezago, como los estados de Oaxaca, Chiapas, será posible que dicho proceso logre que en ultimo caso es su razón de ser; es decir el de eliminar trabas y tramites burocráticos que impiden o dificultan la creación de una base de pequeñas y medianas empresas que logren estimular el crecimiento sostenido y la generación de empleos que el país demanda.

Por ultimo otro de los factores que imposibilita o pone en desventaja para competir a las PYMES en los mercados globales es, sin duda alguna, el atraso tecnológico que la mayoría de este tipo de empresas muestra. Este quizá es el factor al que más se deba poner atención, con el fin de disminuir lo más posible la gran brecha tecnológica que se ha ido incrementando en los últimos años.

1.2.4. La inserción de las PYMES en la cadena productiva a través del desarrollo tecnológico.

El rezago tecnológico que muestra México, se debe a la posición de economía emergente que tiene el país, ya que por lo general, el desarrollo tecnológico se ha dado en las economías industrializadas en países desarrollados. El rápido avance y desarrollo tecnológico hace que sea mayor la necesidad de adquisición de nuevas tecnologías que permitan a las empresas mexicanas competir en mercados internacionales.

El acceso a nuevas tecnologías por parte de las PYMES se dificultan por una parte debido al alto costo que representa la adquisición de equipo nuevo, en especial el equipo de computo, ya que si bien el adquirir el “hardware” es relativamente no tan caro, la compra de licencias de “software” y su actualización resultan altamente elevadas, además de que no abundan los financiamientos para su adquisición.

Ahora bien, hoy las empresas podrían tener acceso público a ciertos programas como el caso de LINUX,¹⁴ por mencionar alguno, el problema es que existen pocos especialistas que puedan instalar y programar dicho sistema operativo.

Es precisamente a través de la tecnología que se pueden encontrar un camino cierto y vigoroso para este proceso, ya que las nuevas tecnologías de la información, como la Internet y sus aplicaciones abren un amplio campo de colaboración entre las PYMES y las grandes empresas a lo largo de la cadena productiva. Además de que la mejora tecnológica para las PYMES lleve implícito el uso de esquemas de gestión que mejoren sus operaciones y le ayuden a reducir costos.

En una estrategia de promoción de las PYMES a largo plazo, sin duda el tema de desarrollar programas e incentivos orientados a que las grandes empresas generen encadenamientos con las PYMES debería estar presente. Así como el

¹⁴ Sistema operativo 100% compatible con Windows, así como con sus aplicaciones, que tiene la ventaja de ser totalmente gratuito, por lo que el usuario no necesita comprar licencias ni pagar actualizaciones. www.altavista.com.

desarrollo de programas sectoriales y empresariales de agrupamientos de PYMES.

Sin embargo, anterior al desarrollo de mecanismos, garantías, financiamientos y de más apoyos a las empresas grandes; así como respuestas específicas a demandas regionales y sectoriales, resulta ineludible conducir a las PYMES o rediseñar sus estrategias de mercado. Solo de esta manera las PYMES estarían en la capacidad de engancharse y beneficiarse del proceso de globalización.

El cuadro 1.3 muestra la estrategia típica de una empresa en un país en desarrollo, esto es lo que se debe evitar si se quiere competir en un mercado globalizado.

Cuadro 1.3 Estrategias típicas de una empresa en países en desarrollo.		
Dirección corporativa	Posición estratégica	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> * Oportunista, persigue oportunidades rentables en Cualquier área. * Aprovecha cualquier Relación en el gobierno y coneciones. <ul style="list-style-type: none"> • Crea negocios Conglomerados a cualquier escala y operación en áreas dispares. 	<ul style="list-style-type: none"> * Extensa línea de productos En cualquier segmento de la industria local. * Compite principalmente Vía precios. * Imita ofertas de empresas Locales o extranjeras. * Ventas competitivas Salarios bajos y recursos naturales baratos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Actividades de manufactura en la cadena de valor. * Baja inversión en maquinaria, equipo, marcas, capacitación. * Socios extranjeros proveen insumos, "know how" y financiamiento * Financiamiento de corto plazo Vía bancos.

Fuente: strategy and the Internet: *The New Learning*. Hewlett-Packard de México, Executive Seminar, junio 2001.

Del cuadro anterior resulta evidente la necesidad de las PYMES de abandonar ciertas prácticas, en aras de lograr estrategias exitosas correspondientes a una nueva realidad, una de las estrategias para lograr el éxito que se necesita sería

la cadena de suministro, es un concepto que va más allá de una mera logística diseñada de manera unilateral por las empresas, la administración de la cadena de suministro es un reto más ambicioso, ya que contempla la integración y coordinación de tareas de todos los elementos involucrados en el proceso productivo. Por lo que aquella no solo se limita a la estandarización y coordinación de los procesos dentro de una empresa sino que aspira a una comunicación y por lo tanto la coordinación de procesos de las actividades no solo de proveedores y clientes sino que también abarca a los proveedores y a los clientes de los clientes.

La administración de la cadena de suministro es un reto sin duda ambicioso gracias a las nuevas tecnologías es posible lograrlo, el reto para las PYMES mexicanas, es sin duda alguna, insertarse a este proceso de manera exitosa.

Una manera de lograrlo es mediante la implantación de las tecnologías de la información, ya que el uso de la Internet y sus aplicaciones tecnológicas permitirían la integración y coordinación de actividades entre empresa y proveedores, canales de distribución y clientes.

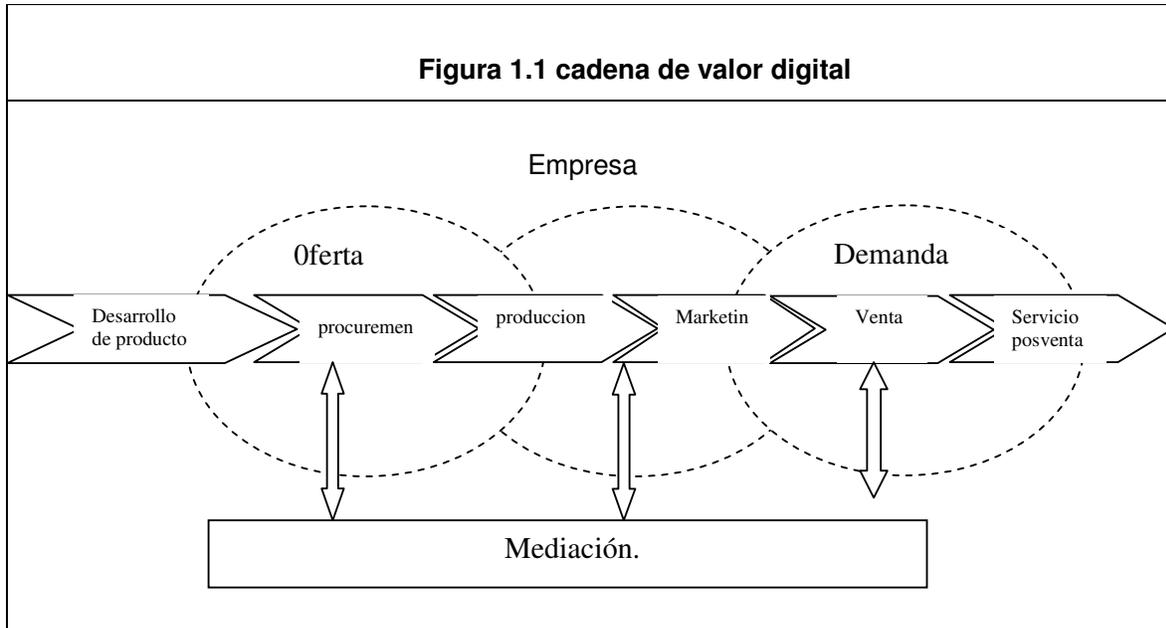
Esta estandarización de la que se habla, permitiría a las grandes empresas dedicarse únicamente a aquellas tareas en las cuales son especialistas; esto es, lo que se llama “core competences”, que de alguna manera también puede traducirse en la especialización de la mayor ventaja competitiva¹⁵ y dejar las demás tareas a otras empresas especializadas con el fin de optimizar recursos, esto es lo que se llama “tercerización”¹⁶

La utilización de las nuevas tecnologías ofrece grandes oportunidades de mejora en toda la cadena de valor de las empresas, ya que se permite que exista una mayor integración y relación de todas las actividades del proceso productivo.

¹⁵ Ventaja competitiva es dedicarse nada más aquellas tareas en las cuales son especialistas y la ventaja comparativa es dejar las demás tareas a otras empresas especializadas.

¹⁶ Consultando a diversos especialistas del manejo de cadena de suministro, como Fernando Gonzáles de coca cola de México y Roberto Rodas de Baan, consideran que las PYMES tiene amplias ventajas de insertarse a lo largo de la cadena de suministro excepto en lo que es el “core Business” de la empresa.

Si la gran empresa, apoya a sus proveedores las PYMES, existirán diversos ámbitos de vinculación entre estas, a lo largo de la cadena de valor a través de aplicaciones de la Internet. (Ver gráfica 1.4).



Fuente: www.Accenture.com

Los efectos de la Internet sobre cada eslabón de la cadena de valor, pueden mencionarse de la siguiente manera:

Cuadro 1.4 Efectos del Internet Sobre cada eslabón de la Cadena de valor.				
Desarrollo de productos	Aprovisionamiento	Producción	Marketing y ventas	Servicio. Postventa
- Reducción del tiempo de acceso al mercado	- Reducción de los costos de materia prima.	-Reducción del tiempo de acceso al mercado	- Reducción de los costos de entrega	- Reducción del costo de servicio
- Mejora del diseño y calidad de los productos	- Reducción del tiempo de rotación	- Reducción del inventario	- Aumento de los ingresos.	- Mejora del nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes.
	- Reducción de los gastos.	-Mejora de la calidad	- Mejora del nivel de satisfacción de los clientes.	
	- Ahorro en los costos operativos	- Reducción del costo de venta.		

Fuente: www.Accenture.com

La Internet, permite integrar y compartir procesos a través de una infraestructura tecnológica a lo largo de la cadena valor, se pueden mencionar los siguientes:

- **Administración de los recursos humanos.**

Permite desde difundir información relevante dentro de la compañía a sus empleados, hasta hacerse cargo del manejo de nomina o de los fondos de retiro.

- **Producción.**

Ayuda a acceso en tiempo real a ventas en línea e información de servicios, permite la contratación de ensambladores y proveedores de insumos. En general desarrollar, el B2C (“business to consumer”) y el (“business to business”), es la integración a través de Internet de los procesos, permitiendo una negociación más ágil entre empresas y proveedores, lo que hace posible mantener relaciones en línea con inversionistas, diseminando información.

- **Servicio de post – Venta.**

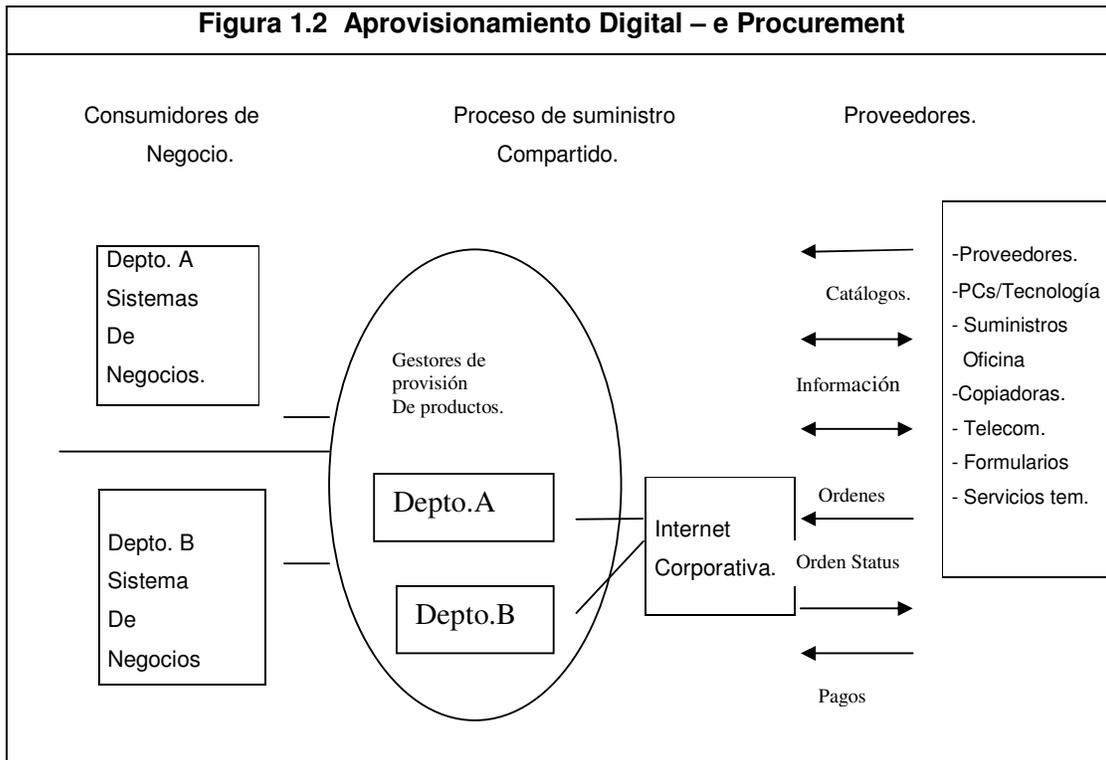
Contribuye a desarrollar un canal de administración, que influye el intercambio de información, reclamo de garantías y administración de contratos.

- **Mercadotecnia.**

Permite el acceso en tiempo real dentro y fuera a información sobre clientes, catálogos de productos, precios disponibilidad de inventarios y pedidos.

- **Aprovisionamiento digital.**

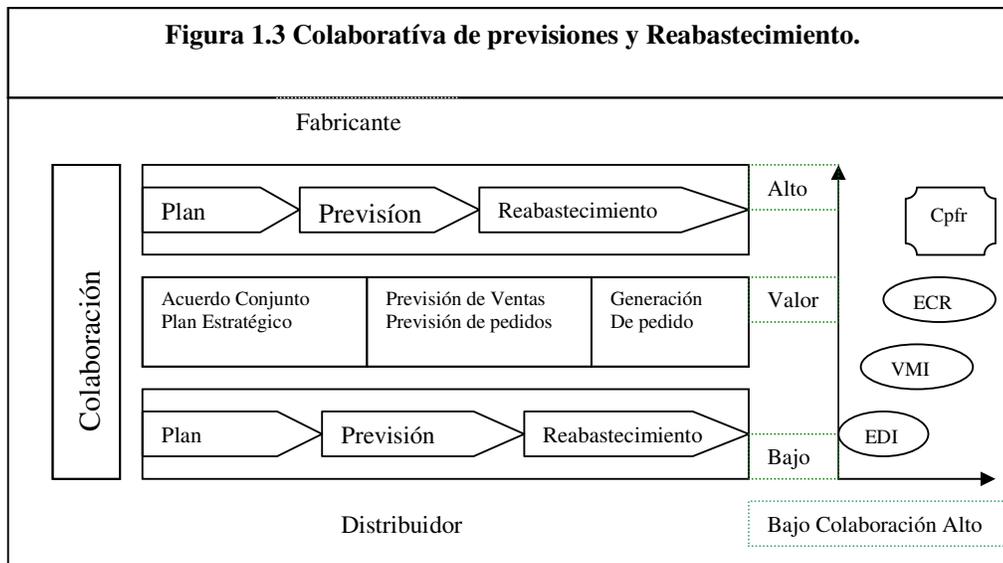
Generalmente conocido como eProcurement permite una negociación más ágil entre las empresas y los proveedores a través de Internet.



Fuente: www.Accenture.com

º **Planificación colaborativa, de previsiones y reabastecimiento.- eCPFR.**

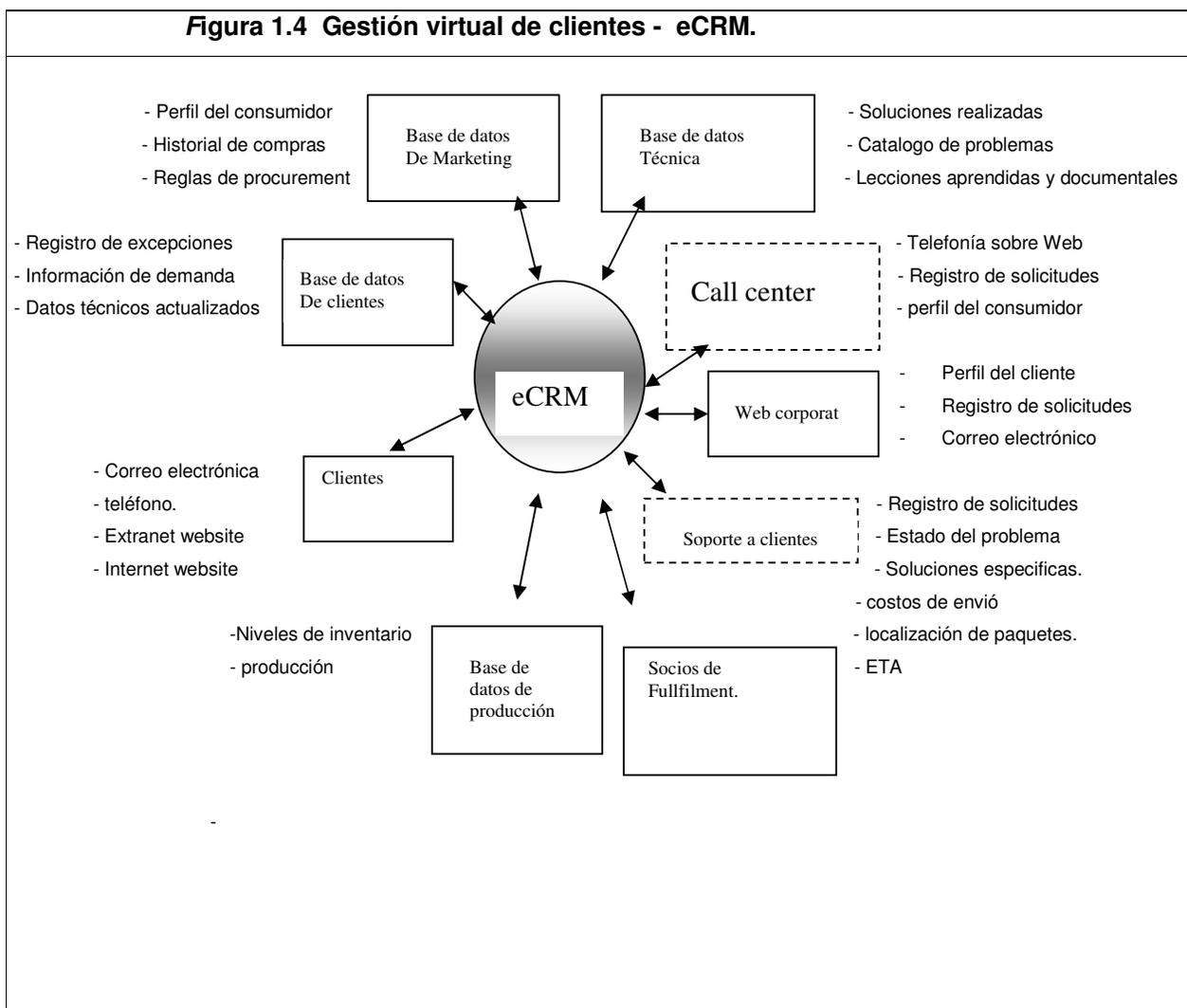
Es un conjunto de prácticas de negocio que utiliza la Internet para permitirle a los fabricantes y distribuidores compartir previsiones de demanda, y mejorar la eficiencia de la cadena de suministro. Para esto, debe existir un alto grado de colaboración entre fabricantes y distribuidores.



Fuente: www.Accenture.com

- **Gestión virtual de clientes.- eCRM.**

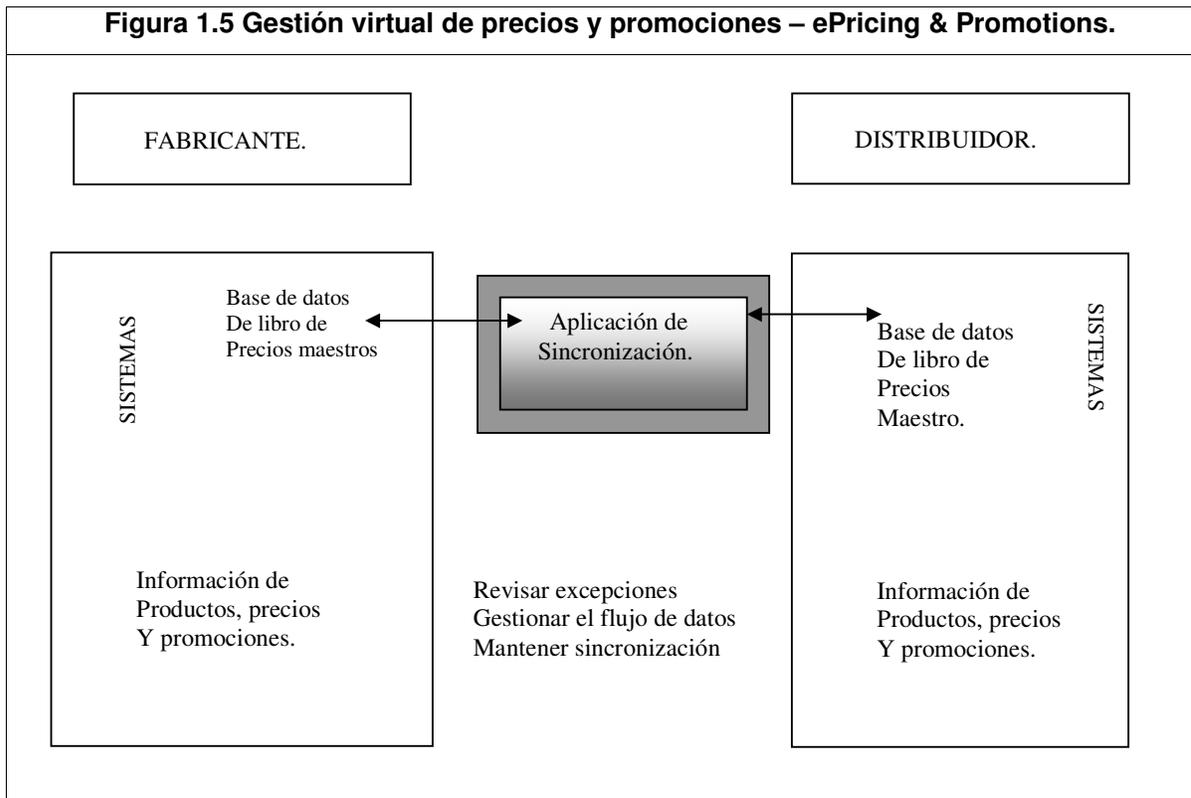
Por medio de Internet, es posible comercializar y prestar un servicio al cliente de forma personalizada y diferenciada. Así, es posible compartir información que afecta al servicio, al cliente o a lo largo de toda la cadena de valor servicio fabricante-distribuidor, distribuidor-consumidor, fabricante-consumidor, etc.



Fuente: [www. Accenture.com](http://www.Accenture.com)

- **Gestión virtual de precios y promociones (ePricing & Promotions)**

Publicación de datos de precios y promociones a través de Internet, para lograr una interacción más fluida entre fabricantes y distribuidores, para resolver los problemas de sincronización de precios y promociones entre fabricante y distribuidor.



Fuente: www.Accenture.com

- **Realización virtual (eFULFILLMENT)**

Aquí se ubican todas las actividades que van desde la recepción del pedido hasta la entrega del producto: “telé marketing”, servicio al cliente, almacenamiento, distribución, aprovisionamiento, gestión de inventarios, gestión de pedidos y devoluciones, etc.

En conclusión el primer paso a dar dentro de la administración de la cadena de valor es el de lograr que cada una de las PYMES cuente con la infraestructura necesaria así como la tecnología necesaria que le permita integrarse a dicha cadena. Una vez que se tenga la tecnología y la infraestructura que se requieran, será necesario que las PYMES cuenten con gente capacitada y asesoría especializada para contar con una base de datos de sus clientes, así como de sus actividades con el fin de lograr una integración con los demás eslabones de cadena, de manera que exista una colaboración entre los mismos, a nivel estratégico, de información y de interacción. Aquí el papel de la gran empresa es vital o la conformación de “cluster” los cuales se caracterizan por ser una empresa que maneja grupos de personas que dan servicio a empresas dentro de la empresa que lo requiere.

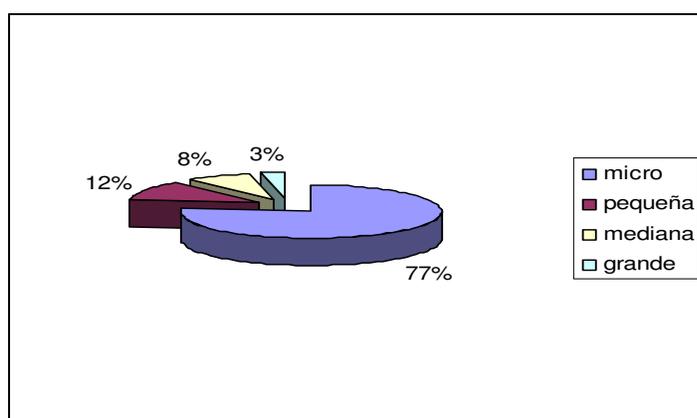
Por esto las PYMES tienen ante sí un gran reto pero al mismo tiempo una gran oportunidad de poder competir de forma más equitativa si es que se logran enganchar en la administración de la cadena de suministro de la industria a la que pertenecen.

Para poder lograr una colaboración entre eslabones es necesario cambiar la cultura de las organizaciones en donde debe verse a proveedores y clientes como partes o piezas de un mismo rompecabezas, en el que el objetivo principal es el de satisfacer al consumidor final, lo que trae como resultado que cada eslabón de la cadena tenga beneficios económicos.

1.3 Enfoque microeconómico.

De acuerdo al censo del sistema Informativo Empresarial Mexicano (SIEM) con datos al año 2000¹⁷, existían en México un total de 579,824 empresas, de las cuales el 77% son micro empresas, 12% pequeñas empresas y 8% medianas empresas, que en su conjunto representan el 97% del total del número de empresas, como se muestra en la gráfica siguiente. Los criterios del SIEM para la clasificación de las pequeñas y medianas empresas corresponde a los publicados en el diario oficial de la federación del 30 de marzo de 1999, que han sido explicitados en la tabla que aparece al inicio de esta tesis. Como ya se ha señalado, desde mediados de la década de los ochenta México se abrió de manera muy importante al comercio y a las inversiones internacionales. Se reconoció que el mundo marchaba acelerada e irreversiblemente hacia la globalización y que sin un reordenamiento de la relación económica y financiera del país con la comunidad internacional, la endeudada economía mexicana no tendría otro fruto que: La desinversión; el atraso tecnológico, la disminución de la productividad, el retroceso del ingreso por habitante; y en resumen, una tendencia al deterioro del bienestar de la población.

Gráfica 1.4
Distribución de las Unidades Dedicadas a la Industria
Manufacturera en México según Tamaño.



Fuente: sistema de Información Empresarial Mexicana, Secretaría de Economía, 2002.

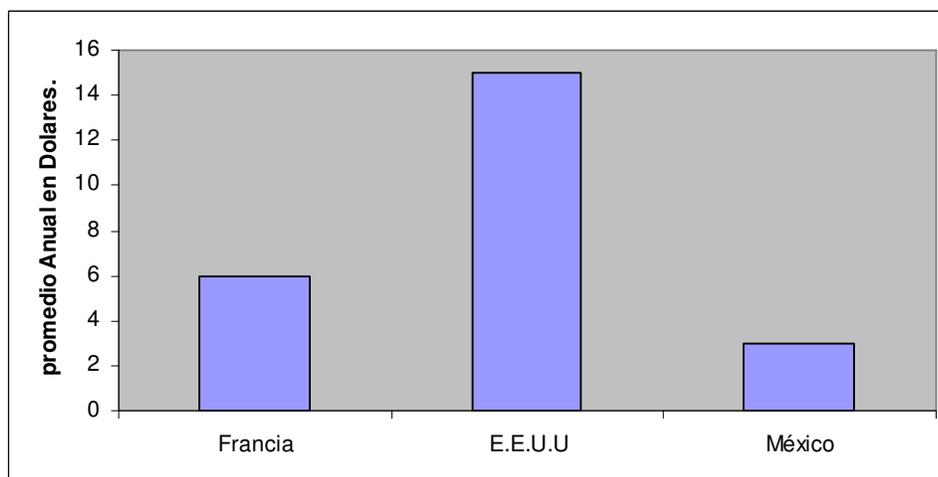
¹⁷ Sistema de Información Empresarial mexicana, 2002, (<http://www.siem.gob.mx/portalsiem>).

De esta manera, se instrumentó en México una de las liberalizaciones del comercio exterior más rápidas, profundas e indiscriminadas de la historia económica mundial. Esta apertura tenía una justificación positiva ya que se pretendía que la flexibilización de la inversión extranjera, aunada a la liberalización comercial, tendría las bases para que el país pudiera buscar un lugar en la economía global, caracterizada por una cambiante división internacional del trabajo, ahora con nuevas herramientas de trabajo como lo es la computadora, el fax, Internet, máquinas de trabajo más sofisticadas para realizar el trabajo en menor tiempo, con mayor precisión y calidad.

Las diferencias salariales entre México y los países desarrollados son tan grandes que el margen para abatir costos es amplio, aun considerando diferencias en productividad. De esta manera, la reducción de costos, esencial en la competencia global, volvieron atractiva la inversión extranjera directa en México, donde empresas multinacionales y maquiladoras encontrarían rentable establecer capacidad instalada como parte de sus redes globales. Se considera además que este entorno ayudaría a la reactivación de la producción y el aumento del empleo, ya que se encadenarían progresivamente a los procesos productivos de estas empresas internacionales a las empresas mexicanas como proveedores.

Paralelamente, en el marco de la reciprocidad comercial, los exportadores mexicanos se multiplicaron, incrementándose sus ventas al exterior, también integrando nacionalmente sus procesos productivos de manera creciente a las cadenas productivas del mercado internacional. A su vez, estas tendencias y su impacto favorable en el ingreso inducirían una demanda en continuo aumento de bienes y consecuentemente, en su producción.

Gráfica 1.5
Salarios en la industria Manufacturera en 2001
(Dólares por hora)



Nota: Excluye para México la Industria Maquiladora de Exportación.

Fuente: INEGI, Encuesta Industrial Mensual, 2001, FMI, Estadísticas Financieras Internacionales, 2002

Como se muestra en la gráfica 1.5 se puede ver la diferencia salarial que hay en México con otro país como es el ejemplo de Estados Unidos que los salarios en el año 2001 en Estados Unidos son de 15 dólares por hora y en México es de 3 dólares por hora.

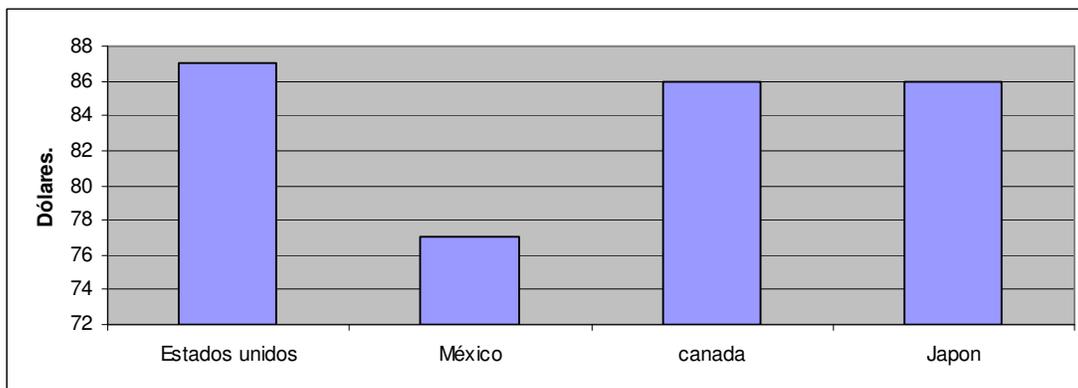
1.3.1 El reto de la apertura para las pequeñas y medianas empresas.

El modelo abierto significaría un peligro para las empresas mexicanas incapaces de reconvertirse y competir internacionalmente, que estarían condenadas a desaparecer, ya que los efectos sociales sobre el consumo cambiarían al existir una disponibilidad de bienes importados que podrían tener mejor precio, diseño y calidad. Es evidente que no todas las empresas ni todas las ramas puedan tener ventaja competitiva y el país tendría que ir encontrando segmentos de especialización. En el balance, el resultado habría de ser efecto neto altamente positivo: conforme se avanzara en el cambio estructural, la creación de nueva capacidad productiva superaría al efecto desinversión que debería agolparse en cierto periodo posterior a la apertura, generando

crecimientos altos, sostenidos y extendidos ampliamente en la economía¹⁸ ; hasta ahora esto sigue siendo solamente un objetivo.

Para las empresas multinacionales que vinieron a establecer su capacidad instalada en México todos los bienes de producción (insumos y capital) pueden ser adquiridos a precios internacionales. En pocas palabras se entiende que el factor de competitividad mexicano es el costo de la mano de obra.

Gráfica 1.6
Costos Unitarios de la Mano de Obra en la Industria Manufacturera
En Diversos Países en el Año 2001
(Índice 1993=100)



Fuente: FUENTE: INEGI, Encuesta Industrial Mensual, OCDE, Main Economic Indicators.

Estando en capacidad de traer componentes de cualquier parte del mundo en que estos fuesen de mayor calidad y menor precio, teniendo a disposición financiamiento a costo internacional, disponiendo de tecnología de punta y redes de mercadeo global, quedaba por aprovechar el bajo costo unitario de la mano de obra mexicana determinado por los salarios muy reducidos en comparación a otros países y por una productividad aceptable como se muestra en la gráfica 1.6. Este sería el reto que las empresas mexicanas deberían de enfrentar, o si se quiere ver positivamente, es el sistema que las empresas mexicanas deberían aprovechar. El reto es claro, pero las dificultades para las pequeñas empresas se toman insuperables, ya que tienen muy

¹⁸ LEUCONA Ramón, *Exportaciones, Crecimiento y Empleo en México: El papel de la política Cambiaría*, universidad Anáhuac, México, 1998.

limitado acceso a recursos financieros, y muchas veces no son sujetos de crédito, y entonces los bajos salarios sirven de muy poco para competir.

1.3.2 Resultado de la apertura a finales de los noventa.

Tal y como se estableció en el programa de ajuste estructural, con la apertura de la economía, las exportaciones adquirieron una gran dinámica. Las ventas al exterior tomaron un paso no conocido en el país y muy notable en el ámbito internacional, tanto por su ritmo como lo prolongado del crecimiento. Para 1998 se lograron exportaciones totales de aproximadamente 120 mil millones de dólares, lo que significa seis veces más del valor exportado en 1986 y el cuádruplo en lo que a volumen se refiere¹⁹. Esta expansión se concentro fundamentalmente en la industria manufacturera, tanto en las maquiladoras como en el resto de las ramas, sin embargo hay que analizar que tanto de este impulso realmente incluyo a las pequeñas empresas, lo cual se analiza en este capítulo.

Si bien fue indudable el éxito de la estrategia de ajuste estructural en lo que al incremento de las exportaciones se refiere, no puede decirse lo mismo en lo que toca a la capacidad de arrastre del sector externo. El auge exportador se ha producido en una economía estancada en el agregado, y no ha generado impactos positivos netos ni en términos de empleo ni de remuneraciones, ni siquiera en el sector manufacturero, en el que se concentra. Por otro lado, es de señalarse la inestabilidad de la tendencia alcista de las exportaciones a la significativa volatilidad del tipo de cambio real registrada entre 1986 y el año 2000.

¹⁹ Wharton econometrics Forecasting Association (WEFA), Anuario de 1998.

Por cada dólar que se exportaba en las maquiladoras, se importaban en promedio aproximadamente 85 centavos²⁰; solamente se adquirían de proveedores mexicanos el 2% de los insumos que utilizaban. Esta ausencia de encadenamiento hacia el interior de la economía, ejemplificada en el extremo por las maquiladoras, explica que el auge exportador no haya tenido como contraparte impactos igualmente sensibles en términos de crecimiento y empleo.

A pesar de que el crecimiento de las exportaciones se ha concentrado en el sector manufacturero, maquilador y no maquilador, el nivel del empleo en el mismo se ha mantenido muy poco dinámico. La generación de nuevas plazas en este rubro de la actividad ha sido incapaz de contribuir de manera sensible a enfrentar las demandas de ocupación de una fuerza de trabajo que presenta una fuerte inercia demográfica, además de graves rezagos en lo tocante a oportunidades de empleo. Entre 1986 y 1996 se dio ocupación adicional en las manufacturas a poco más de 100 mil personas, mientras que los nuevos entrantes a la fuerza de trabajo fueron alrededor de 10 millones; apenas pudo incorporarse el 1%. En 1998 el personal ocupado en las manufacturas en las, micro, pequeñas y medianas empresas por encima de 1 millón 700 mil personas, cifra apenas superior a la de 1990²¹.

La reducida oferta de nuevos puestos de trabajo en las manufacturas en contraste con la creciente fuerza laboral, explica una estructura de remuneraciones estancadas. Los salarios reales pagados en las manufacturas en general y en las maquiladoras en particular, estaban muy lejos de reflejar el éxito exportador, aunque reforzaban la ventaja competitiva mexicana que no puede, desde el punto de vista social a futuro, mantenerse como la única. El poder de compra de los salarios manufactureros pagados, apenas rebasan el nivel que tenían al inicio de los noventa.

²⁰ Leucona Ramón, *Exportaciones, Crecimiento y Empleo en México: El papel de la Política Cambiaria*, Universidad Anahuac, México, 1998.

²¹ SECOFI- IMSS, *Comprendió Estadístico de la Industria Nacional Noviembre 1998*, México, 1998.

La realidad para las pequeñas y medianas empresas mexicanas, tomadoras de precios de bienes y servicios de producción comerciados en mercados imperfectos, a pesar de la apertura de la economía, ha sido muy difícil. Al levantarse las barreras proteccionistas en México, la pequeña y mediana empresa en el ramo manufacturero quedó expuesta a la competencia internacional en una economía con mercados muy imperfectos, altamente concentrados, cargados de regulaciones ineficientes, carentes de flujos de información, con altos costos de financiamiento, etc. A estas inoperancias de los mercados se sumaba la estructura no competitiva de empresas que habían nacido y crecido bajo el manto proteccionista. Así, tecnología obsoleta, productos ya superados internacionalmente, bajo control de calidad, ausencia de contabilidad de costos, mano de obra poco calificada, gerencia sin mentalidad competitiva, eran características comunes de las unidades productivas mexicanas. Estas empresas, principales generadoras de empleo, además de insumos y bienes de capital y financiamiento mucho más caros que los relevantes para las grandes compañías abastecidas a precios internacionales, han tenido que sufrir otros sobre costos asociados a regulaciones ineficientes y muchas veces, a corrupción e ineficiencia del sistema judicial.

Es claro que para las pequeñas y medianas empresas del país, el costo unitario de la mano de obra dista mucho de ser el indicador de competitividad internacional. Para éstas, la volatilidad del tipo de cambio real, vinculado a la evolución de los precios relativos de México y sus socios comerciales es cuestión de vida o muerte. La subvaluación los protege la apreciación los descubre y expone al exterminio. Así, muchos han perdido y solo por excepción, algunos pocos se han incorporado al comercio internacional, directamente como exportadores o, indirectamente, como proveedores de las grandes compañías exitosas en el mercado externo. Es necesario corroborar que ante difícil situación, mucha de estas empresas han desaparecido o quizás se han desplazado a sectores como el comercial o el de servicios, que tienen un menor valor añadido. Desde luego existen PYMES que no depende de insumos importados y pueden exportar, que tienen un panorama menos agresivo y otras que dependen únicamente del mercado interno, que de no

tener competencia sustituta externa, también una posición positiva, acorde con los ciclos económicos de la economía doméstica.

De esta manera, el auge exportador mexicano se ha concentrado en alto grado en muy pocas empresas y no se ha encadenado hacia el grueso de la economía. Menos del 3% de las compañías incluidas en el padrón de exportadores de México colocan en el exterior más del 80% de las exportaciones totales. Estas mismas, se abastecen de insumos en el mercado internacional determinando una asociación directa entre exportaciones e importaciones²².

1.3.3 Impacto de la volatilidad cambiaria.

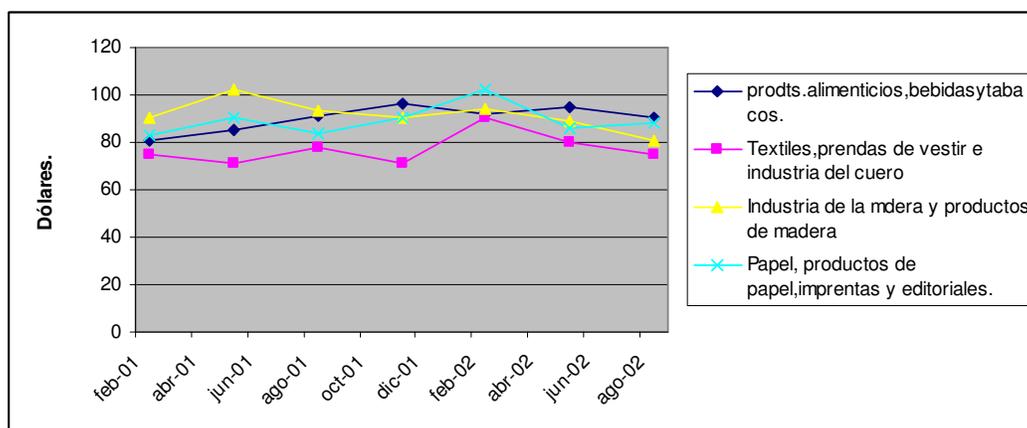
El tipo de cambio afecta el desempeño de las empresas, según la rama y el nivel de importaciones de insumos y capital, así como la competitividad de sus exportaciones, por lo que conviene analizar como este factor ha afectado a las PYMES.

La política cambiaria ha experimentado fuertes cambios durante los últimos lustros. Paso de un régimen de deslizamiento preanunciado a otro de flotación acotada por una banda y después, a otro de flotación libre que funciona actualmente. Entre 1986 y el presente los tipos de cambio nominal y real han presentado una alta volatilidad, sin que esto haya afectado la tendencia ascendente de las exportaciones a nivel macro, pero afectando de manera importante a las PYMES. La continuada apreciación real del peso registrada entre 1986 y 1994, hasta la crisis de diciembre de ese año, no fue obstáculo para que en ese mismo año, que marca un pico de la apreciación real del peso, las ventas al exterior crecieran en casi 20%. No obstante el resultado en materia de exportación la discusión sobre el nivel peso respecto al dólar era en aquella época muy intensa. Había quienes pensaban que el tipo de cambio se encontraba sobrevaluado, haciendo referencia al déficit de la Balanza de

²² LEUCONA Ramón, *Reforma estructural, movimientos de capital comercio exterior. estancamiento y crisis*, Universidad Anahuac, 1998, México.

pagos. Mientras que otros, basándose en el comportamiento de las exportaciones concluían lo contrario. Aun después de la crisis cambiaria de 1994 no hay consenso al respecto. Hoy día, el debate viene nuevamente cobrando importancia y los argumentos a favor y en contra de la apreciación real del peso se repiten. La realidad que el superávit comercial se viene reduciendo, no obstante el rápido aumento de las exportaciones.

Gráfica 1.7
Costos Unitarios de la Mano de obra en México
(Índice 1993=100)



Fuente: INEGI, Encuesta Industrial Mensual, 2002.

En la grafica 1.7 proporciona información estadística que muestra el comportamiento económico de las principales variables del sector manufacturero del país, servir como insumo para la generación del PIB y de indicadores económicos sobre el empleo, la producción, las ventas y la productividad.

Siendo el costo unitario de la mano de obra el factor de competitividad internacional para las multinacionales, las maquiladoras y unas cuantas grandes empresas mexicanas, la evolución del tipo de cambio real basado en los índices de precios de México respecto a sus principales socios comerciales resulta irrelevante. Esto explica la relativa inelasticidad de las exportaciones mexicanas al tipo de cambio real mencionada en el apartado anterior. A pesar de la variabilidad del tipo de cambio real calculado con base

en el costo unitario de la mano de obra, es tan ventajoso para el productor establecido en México que su variación en el tiempo no dejó muy altos niveles de rentabilidad. Actualmente, el costo unitario de la mano de obra mexicana es el más bajo de los últimos 20 años²³.

Teóricamente, al abrirse la economía a la importación de insumos y de bienes de capital, los productores nacionales tendrían acceso, al igual que los empresarios de cualquier parte del mundo, a los mejores y más baratos bienes de producción. También tendrían a su alcance patentes, consultaría organizacional o para el mercado, o cualquier otro servicio de clase internacional que pudieran requerir. Entonces, según la visión de quienes argumentaban que el tipo de cambio no representaba un problema los productores mexicanos simplemente debería haber adquirido todo lo necesario, en donde se encontrase, para poner en pie empresas competitivas. El punto parecía ser que si muchas empresas de otros países podían producir rentablemente en México, por que las mexicanas no habrían de hacerlo.

La realidad demostró que sobrestimaron la velocidad de respuesta promedio de la empresa nacional y subestimar los sobres costos que la organización oligopolica de los mercados de insumos y financiamiento acarrearía y, consecuentemente, los requisitos de financiamiento que la lentitud y dificultad de respuesta generarían. Nunca podrá saberse si una extensión de dos o tres años del proceso de apertura, tal y como venia dándose, hubiera dado el tiempo necesario para que las empresas medianas y pequeñas se reconvirtieran y engancharan a la locomotora del comercio exterior. Lo que si puede decirse es que esos años adicionales habrían requerido enormes flujos de financiamiento externo, probablemente más de cien mil millones de dólares para cubrir el déficit de Cuenta Corriente de un trienio²⁴: parece demasiado dinero para un mercado internacional dominado por fondos que buscan,

²³ El costo unitario de la mano de obra se define como el costo de la mano de obra por unidad de producto. Cuando se incrementa la productividad, puede aumentar la remuneración de la mano de obra en la misma proporción sin alterar el costo unitario. Para México se presenta en peso constante y en dólares corrientes.

Estos últimos se comparan con índices de EE.UU. Canadá y Japón. Fuente INEGI.

²⁴ LEUCONA Ramón, *Exportaciones, Crecimiento y Empleo en México: El papel de la política Cambiaria*, Universidad Anáhuac, México, 1998

primordial mente, rendimientos de corto plazo. Lo que es cierto, es que el letargo de una parte importante de las empresas nacionales, incapaces de reaccionar ágilmente a la apertura, trae consigo la inconveniencia de hablar de promedios en situaciones en que los actores económicos enfrentan condiciones muy dispares. Desde la óptica del agregado, podía dar la impresión de que el tipo de cambio real en promedio era adecuado, pero en la realidad provocó serios daños en la planta productiva de origen nacional.

La estructura oligopolica de diversos mercados mexicanos la vigencia de precios de insumos y servicios para la producción muy superiores a los internacionales. La apertura al mercado mundial no aportaba todo lo imposible a la competitividad de la pequeña y mediana empresa cuando la distribución interna de insumos o tecnología importada estaba en manos de un monopolio o de un oligopolio que elevaba los precios de los bienes de producción. Los costos financieros internos multiplicaron en varias veces a los internacionales, restando competitividad al productor nacional, que no tenía acceso al financiamiento externo. En fin, carencias propias de las PYMES mexicanas carencia de tecnología competitiva, accesos a precios y costos financieros poco competitivos a nivel internacional, pobre capacidad organizativa y de sistemas e ineficiencias del mercado mexicano, limitaron la capacidad de respuesta ante la apertura.

La realidad demostró que todas estas ineficiencias o sobre costos, no podían ser compensados por salarios bajos. Fueron proporcionalmente pocas, de reducida importancia en el PIB, las empresas mexicanas que lograron, durante el sexenio de Salinas, encadenarse directa o indirectamente al mercado internacional. En esta situación, de por sí complicada, la reevaluación del peso dificultó la superación del reto. La elevación del componente interno de los costos, valuado en dólares, creció conforme la inflación interna no se compensa por la devaluación nominal, este efecto quitó relevancia a las ganancias de productividad que pudiesen haberse logrado y provocó la permanencia de estructuras de costos que al ser contratadas con los precios internacionales de los productos, hacían incosteable la operación. Así el mecanismo de transmisión del sector exportador al crecimiento del resto de la economía se

rompió. Hay que señalar que la apreciación también golpeo fuertemente, por las mismas razones, a empresas que orientadas al mercado interno de consumo fueron incapaces de superar la competencia externa, no siempre leal. De esta manera, el tipo de cambio que apoyo la consecución del objetivo antiinflacionario, llevo al país a una fase de gran déficit de Cuenta Corriente y lento crecimiento del PIB²⁵.

En fin los años noventa fueron de auge para el comercio exterior, centrado en las manufacturas, que poco tuvieron que ver con la dinámica de la misma producción manufacturera de las PYMES y poco incentivo el crecimiento integral de la economía. Esto como consecuencia del desplazamiento de los bienes mexicanos tanto de consumo como intermedios, por importaciones impulsadas por un tipo de cambio real que se aprecio constantemente y por una expansión muy acelerada del crédito al sector privado. La reconversión de las empresas se limito, en buena medida, a las grandes corporaciones multinacionales que podían abastecer el mercado internacional con productos manufacturados en México y al establecimiento de maquiladoras, que también podían aprovechar la mano de obra barata.

Es claro que si las PYMES mexicanas tuvieron serias dificultades para vincularse a los mercados internacionales como proveedores de los grandes exportadores que operaban en territorio nacional, mucho más difícil encontraron penetrar directamente como vendedores en el exterior. Así la reevaluación del peso acentuó el efecto desinversión, es decir la desaparición de las empresas que no lograron ser competitivas, y se dificulto el florecimiento amplio de nuevas empresas que no lograron ser competitivas, y dificulto el florecimiento amplio de nuevas empresas que compensaran y superaran el efecto de las que desaparecían o simplemente, se convertían en comercializadoras (importadoras y distribuidoras) en lugar de productoras. Todo resultado de una masiva entrada de fondos, secuela de una abrupta apertura a la inversión extranjera en cartera

²⁵ LECUONA Ramón, Exportaciones, Crecimiento y Empleo en México : *El papel de la Política Cambiaria*, Universidad Anahuac, México, 1998

y un desplazamiento de la empresa nacional a sectores de menor valor añadido.

1.4 Análisis de la estructura industrial al final de los noventa

De la anterior explicación teórica de la situación económica que ha afectado a las pequeñas y medianas empresas, conviene pasar a un análisis de los hechos registrados en la realidad cuantificada. Para poder llevar a cabo esta tarea es necesario buscar datos sobre el comportamiento de estas empresas a nivel nacional, los cuales aportan información relevante en tres áreas: número absoluto de industrias, empleos generados y sectores en los cuales desarrollan su actividad.

De las diversas fuentes consultadas parece que las más adecuadas para llevar a cabo este análisis se refieren a la generada por la SECOFI, antes de su transformación en Secretaría de Economía²⁶, en su Dirección General de Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y de Desarrollo Regional. Esta Dirección generó un reporte titulado “Estadísticas de la Industria Nacional por Rama de Actividad y por Entidad Federativa” a finales de 1998. Igualmente cuenta con un Compendio Estadístico de la Industria Nacional. Ambos reportes concentran cuadros de información recopilada a partir de datos proporcionados por el Instituto Mexicano del Seguro Social. Se prefirió esta información a la que el INEGI ha generado por considerarla más completa que la arrojada por los Censos Económicos ya que la información del IMSS tiene sistemática actualización. De cualquier manera hay que decir que la información de los Censos Económicos del INEGI, tienen una variación a la alza con respecto a los números que reflejan los datos SECOFI-IMSS. Esto podría deberse a que INEGI refleja establecimientos no regularizados.

²⁶ www.economía.com “Estadísticas de la Industria Nacional por Rama de Actividad y por Entidad Federativa” a finales de 1998.

Cuadro 1.5
División de las Empresas según Establecimientos y personal Ocupado.

Escala Económica.	Establecimientos	%	Personal Ocupado	%
Micro industria.	99,925	78.74	405,896	9.76
Industria pequeña.	19,874	15.66	750,322	18.05
Industria Mediana.	3,905	3.08	612,249	14.73
Subsector MPM.	123,704	97.47	1,768,467	42.53
Gran Industria.	3,206	2.53	2,389,260	57.47
Total.	126,910	100	4,157,727	100

Fuente: SECOFI – IMSS, "Compendio Estadístico de la Industria Nacional", 1998, México.

En términos generales es importante analizar el comportamiento que han tenido los diversos ámbitos de la industria según su tamaño para poder determinar un comportamiento. Después será importante analizar que sectores han crecido y cuales se han visto disminuidos, buscando una interpretación.

Una radiografía de la Industria Manufacturera en México (ver tabla 1.5) revela que el conjunto de las micro, pequeñas y medianas empresas abarca casi la totalidad de los establecimientos de la industria manufacturera, aunque en términos de empleos, más de la mitad son generados en la industria grande, que es además la que esta insertada en mayor medida en el amplio proceso exportador.

Respecto a la distribución geográfica²⁷, se encuentra que los estados donde se concentra el mayor número de pequeñas empresas son: DF. (19.19%), Edo. De México (12.17), Jalisco (11.21%), Nuevo León (8.93%) y Guanajuato (8.19%). La mediana empresa se distribuye de manera principal en las siguientes entidades federativas: Edo. de México (15.57%), D.F. (13.96%), Nuevo León (8.73%), Jalisco (8.63%), y Baja California Norte (6.97%).

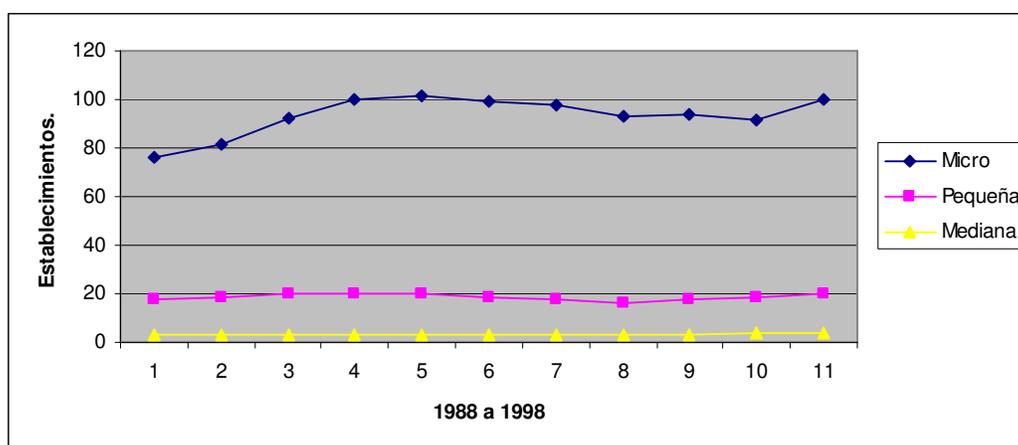
²⁷ SECOFI, *Estadística de la Industria Nacional por Rama de Actividad y por Entidad Federativa*, Dirección General de promoción de las Micro y Mediana Empresa y de Desarrollo Regional, México, 1998.

Cuadro 1.6
Desempeño de según Tipo de empresa y número de Establecimientos.

Año	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Micro	76,526	81,332	92,556	99,695	101,446	99,279	97,996	93,194	93,600	91,479	99,925
Pequeña	17,668	18,281	19,685	20,279	19,895	18,633	18,070	16,278	17,543	18,755	19,874
Mediana	2,941	3,209	3,266	3,364	3,297	3,164	3,230	3,050	3,382	3,579	3,905

Fuente: SECOFI- IMSS “Compendio Estadístico de la Industria Nacional”, 1998, México.

Gráfica 1.8
Evolución de la Industria Manufacturera por Establecimientos.



Fuente: SECOFI – IMSS, “Compendio Estadístico de la Industria Nacional”, 1998, México.

En la tabla 1.6 se presentan cifras que permiten conocer el desempeño de la industria en un lapso de 10 años, respecto al número de establecimientos. En la gráfica 1.8 se pueden apreciar que las empresas tenían en 1998 un número muy similar de establecimientos a los que tenía en 1988, notándose una especial caída en el año de 1995 cuando, debido a la crisis económica, un gran número de pequeñas empresas tuvieron que cerrar. Sin embargo, se nota que la mediana empresa si ha tenido un crecimiento en el número de unidades productiva. Se puede presuponer en estas últimas una mayor capacidad para responder a las condiciones que el entorno económico ha supuesto, ya que cuentan con un mayor número de herramientas de desarrollo, como por ejemplo que se le facilita más para obtener un crédito, el tener contacto con otras PYMES.

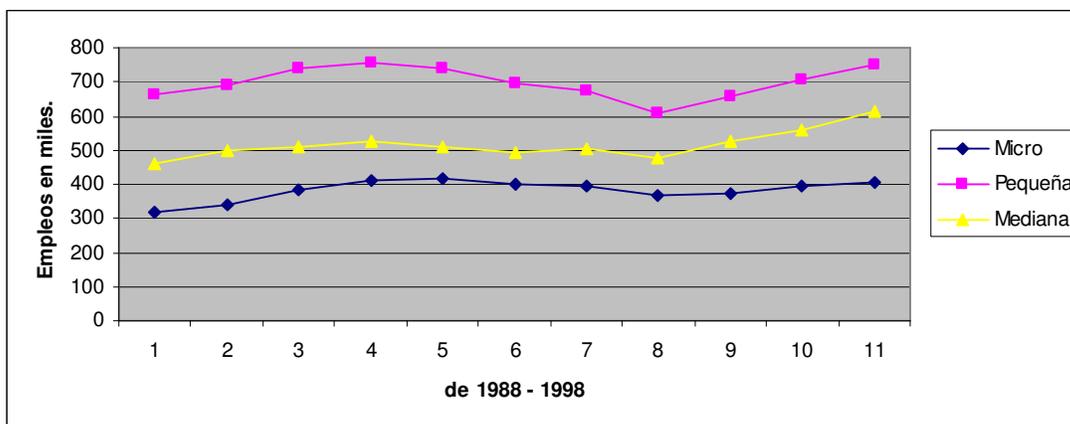
La tabla 1.7 indica la variación del número de empleos que se han ofrecido en los últimos años en las empresas manufactureras por tipo de empresas.

Cuadro 1.7
Variación del Número de Empleos según tipo de Empresas.

Año	1998	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Micro	317,157	338,304	384,465	412,389	415,747	402,224	394,145	365,139	375,100	392,676	405,896
Pequeña	664,556	690,927	737,230	756,650	740,870	696,195	673,779	610,238	657,274	707,062	750,322
Mediana	458,683	500,866	512,280	524,447	510,398	493,040	506,204	478,637	525,814	558,384	612,249

Fuente SECOFI-IMSS "compendio Estadístico de la industria Nacional", 1998, México.

Gráfica 1.9
Evolución de la Industria Manufacturera por empleos.
Generados, 1988 – 1998.



Fuente: SECOFI – IMSS "Compendio Estadístico de la Industria Nacional", 1998, México.

En la gráfica 1.9 se puede visualizar que existe una correlación en el comportamiento general de las pequeñas empresas respecto al número de establecimientos, que se aprecian en la grafica 1.8 Así, el número de empleos generados es muy similar al de 1991, inclusive menor, llegando a su punto más bajo en esta década en 1995.

Los resultados de este análisis son preocupantes, ya que el sector que representa poco menos de la mitad de los empleos generados en el sector manufacturero ha estado estancado, sin que exista una correlación de este

sector con el crecimiento de las exportaciones del país, lo que demuestra una pobre dinámica de enlace y encadenamiento empresarial.

1.4.1 Principales ramas de la industria manufacturera por número de Establecimientos en 1998.

Es importante definir cuales son las principales ramas de actividad en las que se están desarrollando la actividad de las pequeñas y medianas empresas, para lo cual la siguiente tabla es de utilidad.

Cuadro 1.8
Número de establecimiento por Rama de Actividad.

Ramas de Actividad	Micro	Pequeña	Mediana	% del total
Alimentos	24,704	2,942	497	27.20
Prendas de vestir	9,171	2,639	632	12.02
Calzado y cuero	4,496	1,203	165	5.67
Muebles y Accesorios de Madera	5,908	887	114	6.68
Ramas de Actividad.	Micro	Pequeña	Mediana	% del total
Editorial e Imprenta	9,206	1,088	165	10.11
Industria Química	2,470	1,067	257	3.67
Hule y Plástico	2,859	1,509	308	4.52
Minerales no metálicos	4,644	854	134	5.44
Productos metálicos.	17,337	2,973	401	20.01
Maquinaria y equipos no eléctricos	4,033	690	126	4.69
Total de las principales Ramas.	84,828	15,852	2,798	100
Total nacional.	99,925	19,874	3,905	
Participación de estas principales ramas respecto al total de establecimientos	84.89%	79.76%	71.65%	83.65
Total de empleos generados por las principales ramas	339,691	591,890	432,159	
Participación de estas principales ramas en la generación de empleos respecto al total nacional.	83.69%	78.88%	70.59%	77.11

Fuente SECOFI – IMSS, “Compendio Estadístico de la Industria nacional”, 1998, México.

La explicación con respecto al cuadro 1.8 se puede dividir en dos principales, respecto a las ramas de actividad tanto en el número de establecimientos, como en el número de empleos generados, respecto al total nacional.

CAPÍTULO II.

LA GLOBALIZACIÓN Y EL DESARROLLO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO.

CAPÍTULO. II. LA GLOBALIZACIÓN Y EL DESARROLLO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO.

2.1 Globalización.

La Globalización surge en los sectores productivos dominantes y se considera como una fase de la internacionalización del capital utilizada por las transnacionales como estrategia para enfrentar el declive de la postguerra. Lo importante del proceso de globalización es que la creciente gravitación de los procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial se sobrepone ante aquellos de carácter nacional o regional.

La Globalización surgió a principios de los setenta, como resultado del agotamiento del régimen de acumulación Fordista. El Fordismo se sustentó en la expansión de los mercados internos sobre la base de una gran intervención del Estado benefactor – había regulación estatal nacional relativamente independiente del mercado mundial reconocimientos de sindicatos e institucionalización política de conciliación de clases. En el fordismo ganaron importancia organismos como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI), en la regulación del sistema monetario internacional y en la coordinación de sistemas monetarios nacionales. Organismos que recibieron apoyo de Estados Unidos, lo que le garantizó su poderío económico a nivel mundial, pues el dólar estadounidense se convirtió en la moneda reguladora del mundo. En los años sesenta las reservas productivas de este modo de acumulación demostraron ser ilimitadas. Es entonces cuándo la regulación del Estado de bienestar cayó en conflicto de intereses por las ganancias del capital apareciendo como consecuencia la crisis¹ del fordismo. Dicha crisis condujo a una mayor internacionalización de la producción y una influencia creciente de los consorcios multinacionales.

¹ Mandel señala que las crisis de un régimen de acumulación ocurren por las contradicciones del desarrollo del capital, sin embargo en la salida de las crisis resulta decisiva la correlación de fuerzas de las clases expugna.

En el proceso de globalización las grandes empresas transnacionales son las protagonistas, pues operan y gobiernan la economía mundial, percibiéndola como un mercado para sus productos:

“Es una de sus acepciones más difundidas, la globalización se remite a la internacionalización financiera, industrial y comercial comandada por grandes empresas transnacionales, empresas que consideran al mundo en su conjunto como el mercado para sus productos, la fuente de sus materias primas, de sus productos semielaborados o finales, así como el espacio para sus inversiones de capital o fuentes y mercados para sus inversiones financieras²”.

La globalización agrava la tendencia a la mundialización de la economía, fortaleciendo a un más a las multinacionales. Este fenómeno crea interdependencia económica internacional³ a través de la apertura comercial: lo trascendental de todo esto es que se busca consolidar un mercado mundial sin importar las consecuencias que ello implique.

La Globalización al ser un proceso complejo, que se desarrolla con diversos grados de intensidad en distintos planos de las economías y de las sociedades, puede ser vista o analizada bajo los siguientes planos.

Un primer plano es el financiero: Es sobre todo en este sector donde la globalización ha avanzado con mayor velocidad a nivel mundial. La liberalización de los movimientos internacionales del capital las desregulaciones, las variaciones de las tasas de interés y las privatizaciones de empresas públicas contribuyeron considerablemente a esta globalización financiera. Desde comienzos de los años ochentas la desregulación de estos mercados ha coincidido a un vasto sistema internacional en el cual la libertad para los desplazamientos del capital se ha hecho casi total y las monedas se han convertido en objeto de especulación. Habiendo desaparecido el sistema

² Teubal, Miguel: 12

³ Que una nación depende de la otra para su crecimiento económico y fortalecer sus relaciones internacionales.

de cambios fijos, los flujos de dinero orientados hacia estas especulaciones se han inflado y giran por el mundo de un modo desproporcionado con las necesidades de las economías reales.

En segundo plano: Se encuentran las estrategias de las empresas por ganar nuevos mercados. Antes se hacía la guerra para lograr nuevos territorios. Hoy se hace por conquistar nuevos mercados. Aun y cuando esta conquista pasa a menudo por los procesos de regionalización y de áreas de libre comercio, la finalidad de las multinacionales es la integración de sus actividades a escala mundial mediante operaciones entre las cuales la investigación, el desarrollo, el financiamiento y la búsqueda de nuevos campos de operación se realiza mediante alianzas estratégicas en los diversos rincones del mundo.

En la conquista de los nuevos mercados las tecnologías avanzadas desempeñan un papel fundamental. Quienes pueden monopolizar las tecnologías de punta no necesitan recurrir a conquistas coloniales tradicionales. Las grandes ganancias se realizan con los productos más avanzados y solamente al iniciarse una nueva generación de mercancías, por que después los precios bajan rápidamente. El desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación y de transporte proporciona a los procesos de producción una movilidad y una flexibilidad nunca antes vista.

Un tercer plano: Se manifiesta en los modos de vida y en los modelos de consumo, lo que influye de forma decisiva sobre las culturas de los diversos pueblos. Si bien, este aspecto se ha avanzado mucho, difundiendo entre las burguesías y las clases medias de numerosos países, estilos de vida y de consumo de la sociedad norteamericana.

La competencia sin límites implica consecuencias negativas en diversos planos, por ejemplo una acentuación de las desigualdades socio – económicas tanto en países subdesarrollados como desarrollados y marginación social que se observa en numerosas regiones del globo. La lógica de la globalización conduce cada vez más a contradicciones económicas – sociales de nivel nacional e internacional.

La concentración del poder en entidades económicas como las multinacionales, que no tienen responsabilidades frente a las sociedades en las que actúan, atenta contra todos los principios elementales de la democracia de cualquier país.

Para entender las implicaciones que la Globalización tiene en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, se hace necesario un análisis al fenómeno mismo que esta implica. Al final del siglo XX, el mundo se vio invadido por nuevas formas de producción y consumo, una preocupación por el deterioro incontenible de los recursos naturales y el avance de la pobreza, sin embargo, constantemente se hace referencia a un nuevo fenómeno que ha llegado a convertirse en un paradigma para los países en desarrollo y que les plantea nuevos retos.

La Globalización es un proceso, económico, político y social, que si bien no es nuevo, ha sido retomado con mayor énfasis en los países en desarrollo como premisa específica para lograr un crecimiento económico y erradicar la pobreza. Pero este fenómeno en ningún momento fue concebido como modelo de desarrollo económico, sino más bien como un marco regulatório de las relaciones económicas internacionales entre los países industrializados.⁴

El Fondo monetario Internacional define la Globalización como “la interdependencia económica creciente en el conjunto de los países del mundo, provocada por el aumento del volumen y de la variedad de las transacciones fronterizas de bienes y servicio, así como de los flujos internacionales de capitales, al mismo tiempo que por la difusión acelerada y generalizada de la tecnología.”⁵

⁴ Morales, José Roberto, “la Globalización como proceso de universalización de un modelo económico”, investigaciones Universitarias en temas de Relaciones Internacionales, El Salvador, 1998, <http://www.geocities.com/capitolHill/3103/Globalización.htm>.

⁵ Crafts, Nicholas, “*Globalization and Growth in the Twentieth Century*”, International Monetary Fund Research Department, Working Paper No. 00/44, March 1, 2000.

La Globalización de la economía es producto de cambios fundamentales en la naturaleza de la actividad económica y de avances tecnológicos, lo que ha modificado la forma de producir, la fisonomía de los empleos disponibles y las fuentes de riqueza.

El primer motor de cambio fue la aparición de los sistemas digitales de comunicación, los faxes, los satélites, los teléfonos celulares y toda la variedad de computadoras que se comenzaron a asociar con estas tecnologías, que transformaron las relaciones de poder entre los diversos grupos de la población y alteraron la capacidad de los gobiernos en el mundo entero de controlar a sus poblaciones. Las comunicaciones también cambiaron la manera como se podría vincular las empresas entre sí y las diversas plantas de una empresa con sus directivos. En forma inmediata hicieron posible la existencia de plantas manufactureras en los lugares más recónditos del mundo, todas ellas comunicadas en forma permanente como si compartieran un mismo espacio. Las distancias dejaron de medirse en términos de kilómetros para hacerlo en términos de segundos.

La actividad financiera, el segundo motor, adquirió nuevas formas y características en el ámbito internacional. La tecnología eliminó las barreras nacionales, permitiendo que los flujos de capitales tuvieran lugar alrededor del mundo, al margen de las preferencias de un gobierno u otro. Las empresas comenzaron a explorar nuevas fuentes de financiamiento más allá de sus fronteras y a vincularse directamente con los mercados financieros. Las finanzas adquirieron una importancia descomunal en el desempeño de la actividad económica, muy por encima de cualquier otra consideración.

La inversión extranjera, como tercer modelo del cambio, se transformó en uno de los factores más importantes para el desarrollo económico, sobre todo por que, paulatinamente, las empresas dejaron de ser nacionales en su comportamiento económico, para convertirse en instituciones cada vez más cercanas a la lógica internacional, dado que en la actualidad la Globalización marca las reglas y los mercados son los que deciden.

Los orígenes del fenómeno se remontan a las dos décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, en el cual los países industrializados de Norteamérica, Europa y Asia alcanzaron tasas de crecimiento del PIB tres veces superiores que en los 13 años precedentes, lo que a su vez provocó una expansión a nivel mundial de las transacciones comerciales de estos países.

Con el fin de regular las crecientes relaciones comerciales, los países en cuestión generaron una estrategia económica y política de eliminar todas las barreras arancelarias al libre comercio implantadas por la estrategia de Sustitución de importaciones. Producto de ello son las negociaciones del Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), la creación del Fondo Monetario internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), y las áreas de libre comercio subregionales, entre otras.

Este proceso se vio acelerado por las diferentes crisis que se vio inmerso el entorno internacional en los años 1971 (crisis del dólar), 1973 y 1979 (crisis del petróleo) y en 1982 (crisis de la deuda). Un reflejo de ello fue la caída de los porcentajes de los flujos de inversión directa procedente de los países ricos hacia los países en desarrollo. Del total registrado en las dos décadas anteriores, estos descendieron a una tercera parte en la década de 1970 y al 25% en el periodo comprendido entre 1980 y 1984. Sin embargo, otro elemento que ayudó al avance vertiginoso del proceso fue el surgimiento de una teoría económica a tono con los requerimientos del fenómeno: la contrarrevolución neoclásica o malentendido “neoliberalismo”. Este no es más que una corriente económica ideada originalmente en la escuela de Chicago, siendo Chile el primer país de América Latina que implementó este programa en el ámbito macroeconómico.⁶

Con el transcurso del tiempo, dichos postulados e hipótesis se convirtieron en un modelo económico, político y social, cuyo fundamento teórico lo componen dos grandes premisas:

⁶ Saxe- Fernández, John, “*Globalización e imperialismo*”, publicado en *Globalización: crítica a un paradigma*, México, Editorial UNAM, Institución de Investigaciones Económicas, Dirección General de Apoyo al personal Académico, Plaza Janés, primera edición, 1999, pp. 10 y 11.

- a. Concibe al mercado como el centro de la actividad económica y acepta la existencia de fuerzas autoregulatorias hacia la armonía del interés de todos.
- b. Los desequilibrios económicos son causa de la intervención en el mercado; por tanto, debe eliminarse la posición suprema del estado respecto de este y hacerlo un garante de la acción irrestricta de las fuerzas de la oferta y demanda.

Así la Globalización es un fenómeno complejo de carácter internacional. Su acción consiste principalmente en lograr su incursión mundial de capital (financiero, comercial e industrial), que se desarrolla de forma multipolar y que con lleva hacia una competencia internacional de acceso de mercados, la que permitió el desarrollo y expansión ilimitada de las empresas transnacionales por todo el mundo, misma que a la vez cuentan con el respaldo incondicional de sus respectivos estados nacionales.

La necesidad de mejores procesos de producción distribución y consumo hacen necesaria una transformación de la manera en que se desarrolla la producción, incluyendo componentes de tecnología y una nueva localización geográfica de los factores de producción, con el objeto principal de reducir los costos.

Un ingrediente importante de este paradigma, en el que tanto los críticos como los defensores de la inversión extranjera directa a menudo coinciden, ha sido la creencia de que se ha gestado un poderoso mercado global que rápidamente esta haciendo obsoletas las fronteras nacionales y, además, que las corporaciones multinacionales sean erigido en un actor autónomo en las relaciones económicas internacionales. Este discurso ofrece una interpretación errónea a partir de hechos comprobables, como el aumento de los intercambios mundiales, el arribo de nuevas tecnologías y la continua

ampliación geográfica e integración vertical de las operaciones internacionales de las corporaciones multinacionales⁷.

El proceso de Globalización no ha sido tan positivo como se podría suponer para algunas economías, como tampoco sectores productivos de las mismas.

La crisis de la Globalización toma las siguientes formas.

Primero de una serie de limitaciones a la expansión intensiva y extensiva de capital. Los puestos de trabajo en vez de crecer, comenzaron a disminuir. En los últimos 5 años el despido ha sido un rasgo sobresaliente de las relaciones laborales. Una manera de medir de modo más realista la situación de los países debe complementar “el crecimiento” con otros indicadores de bienestar social, como por ejemplo el aumento o disminución de la tasa de empleo o de pobreza. La situación económica de los países, complementaria al crecimiento, párese ser el comportamiento del desempleo y de la pobreza.⁸ En países desarrollados como en el caso de Alemania, preocupa que en los últimos años no se hayan podido crear nuevos puestos de trabajo. En los Estados Unidos el desempleo ha crecido desde la entrada de la recesión⁹.

En segundo lugar, la economía mundial en todas sus vertientes ha estado experimentando con el cada vez mayor interrelacionado tejido de la economía internacional. Primero estuvo la crisis de Japón en 1990, luego México en 1994, enseguida el Sudeste Asiático en 1997, Rusia y Brasil en 1998 y 1999, Argentina y Turquía en el 2000-2001, y finalmente, en el 2001 la época de mayor auge termina y llega la recesión a los Estados Unidos.

En los últimos veinte años el crecimiento experimentado por el capital lanzado en una fase aguda de acumulación e interactividad, tuvo como centro de

⁷ Saxe- Fernández, John, “Globalización e imperialismo”, publicado en *Globalización: crítica a un paradigma*, México, Editorial UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas, Dirección General de apoyo al Personal Académico, Plaza Janés, primera edición, 1999, pp. 10 y 11.

⁸ El crecimiento es una condición necesaria pero no es suficiente para lograr el desarrollo económico.

⁹ García Morales, Federico, “La crisis de la Globalización”, ponencia en el *IV congreso de Estudios Latinoamericanos*. La Serena, Chile, 9 de noviembre 2001, *Globalización*, Revista Web Mensual de Economía, Sociedad y cultura.

acumulación al sistema de las corporaciones transnacionales que operaban principalmente desde bases en los países de la Triada (EE.UU., Japón y Europa) en interdependencia con otras unidades del sistema mundial. Como organismos financieros supranacionales, estados, bloques de estados y consumidores.

La fuerza de las corporaciones transnacionales (había en el último decenio 37,000 corporaciones matrices, con 175,000 filiales¹⁰) llegó a ser tan grande que a principios de los años noventa acumulaban el 80% del PIB mundial. Gran parte aparecía declarado en el PIB de todos y cada uno de los países, se continúa como ganancia corporativa. Estas grandes empresas con su tecnología, su control hegemónico en la conquista de plusvalía, sus formas de organización del trabajo y de administración financieras parecieran que pulverizan el tiempo y el espacio, y bien precisamente los marcos estatales en que habían prosperado la economía mundial hasta épocas recientes, hasta la llegada de la crisis.

Así la tasa histórica de crecimiento productivo del grupo de los siete países más desarrollados, no ha crecido en los noventa. En el mismo momento en que se aceleran y perfeccionan mecanismos de plena apertura de mercados, se evidencian importantes caídas del consumo. Como ejemplo, solo en el mercado norteamericano, se vio caer en el año 2000 al índice Nasdaq, de sobre los 3000 puntos a los 1500, al Dow Jones de los 11000 puntos a 8500. A sí pues, la Globalización no es la antesala de un periodo de ilimitada expansión, sino que puede generar crisis en la historia económica.¹¹

Hoy prácticamente todas las naciones del mundo, independientemente de la filosofía o ideología que inspiren a su gobierno, avanzan por el mismo camino a su política de desarrollo, basada en la captación de la inversión externa. Lo

¹⁰ Idem.

¹¹ Marcel Cuijpers Gilberto Alex Fernández, *“La Integración de México al TLC: reestructuración neoliberal y crisis del sistema partido/ Estado”*, Investigadores del Instituto de Estudios Internacionales y Derecho Internacional Público de la universidad de Ámsterdam, Sumarios Afers Internationalsn.28, abril de 1994.

que la diferencia es la velocidad a la cual avanzan en su proceso de reforma interna y de adecuación al cambiante marco internacional.

Es importante reconocer que los procesos de la Globalización no han resuelto todos los problemas económicos ni han modificado la relación entre las naciones desarrolladas y las que están en vías de desarrollo.

Por último, la economía internacional ha tenido un enorme impacto en el ámbito industrial. A partir del embargo petrolero árabe de 1973, las empresas asiáticas comenzaron a transformar la manera de producir en lugar de simplemente transferir el costo del incremento en los precios del petróleo, estas empresas iniciaron un proceso dedicado a elevar la productividad y la eficacia de sus plantas, con lo que están transformando el mundo: Partes y componentes producidos en naciones diferentes que se ensamblan en un solo lugar, con grandes economías de escala y niveles extraordinariamente elevados de productividad y calidad.

Esta es la situación que México y sus empresarios, sobre todo los de la pequeña y mediana empresa, no pueden ignorar, ya que termina afectando sus condiciones de operación, de financiamiento y de ventas. Es preciso, por tanto, hacer un análisis más detallado de lo sucedido en México en las últimas décadas para poder comprender mejor cuáles han sido las situaciones que han favorecido o afectado al sistema de las pequeñas y medianas empresas en nuestro país.

La Globalización y la nueva economía crean oportunidades para México y los mexicanos para avanzar en su desarrollo, pero también presentan enormes riesgos que podrían recrudecer la situación actual de rezago económico y tecnológico. La competencia ha entrado en todos los ámbitos de la actividad económica permitiendo a personas de todo el mundo tener acceso a servicios y productos que anteriormente eran bienes no comerciables.

Esta combinación de mayor comercio y finanzas más abiertas comenzó mientras el país mantenía una estrategia de desarrollo hacia adentro. La

incorporación tardía a los nuevos procesos obligo a México a iniciar el cambio de la economía por medio de una rápida y profunda apertura unilateral y multilateral al comercio y a los flujos financieros por lo que no fue posible hacer ajustes progresivos ni aperturas negociadas. Aquellos países empezaron la transición antes que México muestran que el cambio de modelo requiere un largo periodo para madurar.

En México la situación se ha complicado con la atención de necesidades tecnológicas y de mercado compite con la atención de las necesidades básicas de una población creciente.

2.1.1 México y su incursión en el proceso Globalizador. 1983-1988

“Bajo el gobierno de Miguel de la Madrid, México se abocó a la introducción del modelo de libre mercado y a la implantación de las reformas de libre mercado dominantes en el sistema mundial. Las políticas de estabilización y de ajuste estructural emprendiendo la Renovación Moral de la sociedad, elaboro un Plan Global de Desarrollo, estableció a nivel constitucional un sistema de planeación democrática y más importante, inicio con la apertura económica, la desregulación y descentralización así como la privatización de empresas estatales bajo su administración, el numero de para estatales se redujo de 1155 en 1982 a 413 en 1988. Para superar la crisis y la introducción de dichas reformas crearon las condiciones iniciales para un ajuste profundo de las funciones económicas del Estado y una transformación radical de las políticas económicas que se habían basado en el Keynesianismo económico de corte populista autoritario.

Finalmente, en 1983 la deuda externa fue financiada con la creación de un fondo de crédito destinado a cubrir los riesgos del comercio exterior y a servir de intermediario entre las empresas y los bancos (FICORCA), como compromiso entre la élite empresarial y la banca internacional, de Estados Unidos principalmente. En conjunto estas medidas, presentadas políticamente

con una enorme retórica populista, estaban destinadas a satisfacer las demandas de la élite empresarial, particularmente de Monterrey, que habían acumulado cerca del 40% de la deuda externa.¹²

Se encontró una solución para resolver el problema de la deuda externa que consistió en la utilización de la inflación para cubrir a corto plazo la deuda pública y ahora en la cancelación de los salarios de los trabajadores de las empresas públicas y paraestatales. Por causa de los altos índices de inflación no eran posibles nuevas emisiones monetarias y en virtud de ello se aplicó la medida táctica de congelación salarial a niveles extraordinariamente bajos, acompañada de la disminución de los subsidios para la alimentación básica y de los servicios sociales.

A fin de atraer “capitales frescos” el gobierno desplazó préstamos al mercado de capitales otorgando al sector financiero certificados oficiales a un interés mucho más bajo que el mercado financiero internacional. Esta política reveló con claridad la existencia inicial de una estrategia basada en una alianza tripartita entre el Estado, la élite empresarial nacional y las empresas extranjeras. Cuando se produce el colapso financiero México recurre al Banco Mundial, al Fondo Monetario Internacional y a Washington.

La asistencia de emergencia recibida fue de corto plazo y la comunidad financiera internacional, organizada como un cartel, exige de México la reestructuración de libre mercado en la economía, a manera de una “terapia de shock”. La aplicación de dichas medidas y la adecuación de la deuda externa mexicana a las exigencias del “Plan Baker” y posteriormente del “Plan Brady”, situaron a México en un momento más favorable para las negociaciones de vinculación al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT).

La integración de México en la Globalización de la economía internacional fue acelerada en los últimos años de la guerra fría por los efectos de la fuga de

¹² Lusting, Nora, *México: The remaking of an Economy*, The Brookings, 2 editions, 1998.

capitales, el estancamiento del precio internacional del petróleo y las drásticas devaluaciones del peso.

A partir de 1985 México inicio un proceso unilateral de apertura al comercio internacional que consistió en una significativa reducción arancelaria y eliminación de barreras no arancelarias. El arancel promedio, que en 1982 era de 27%, se redujo para 1992 a 13.1%. El arancel máximo cayó en ese lapso de 100 a 20%; los permisos previos a la importación, que en 1982 cubrían el total de los productos, diez años después solo lo requerían el 10.7% de los bienes.

Especial atención merece la adhesión de México al GATT, que se hizo realidad en julio de 1986. esta situación permitió que un mes mas tarde México se incorporara como parte contratante del GATT, y como participante en la nueva Ronda de Negociaciones que se realizaron en septiembre del mismo año en Punta del Este, Uruguay, donde se pudo exponer al grupo de trabajo, su deseo de obtener condiciones lo suficientemente flexibles para promover su desarrollo en campos como el agrícola, política arancelaria, cuotas de importación, energéticos, programas sectoriales, tipo de cambio y apoyos al comercio exterior¹³

En la década de los ochenta México adopta una estrategia económica más estrechamente vinculada a los requerimientos de su integración en el mercado mundial y en particular, a su futuro ingreso al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, sobre la base de dos argumentos clásicos: estabilización económica y crecimiento sobre la base del aprovechamiento de las ventajas comparativas.

La estabilización económica estuvo destinada a resolver los problemas financieros derivados del déficit fiscal, la presión inflacionista y el desequilibrio de la balanza de pagos derivado de la deuda externa y de la fuga de capitales. Ello se completo con la aplicación de las teorías económicas monetaria que ponían énfasis en la idea de que tanto la crisis económica como el declive en el

¹³ Opalin Mielniska León. *Globalización y cambio Estructural*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., México. 1998.

proceso de acumulación de capital derivan del desequilibrio entre la expansión del gasto público y la capacidad de ingreso del Estado. La estabilización de la economía debía ser lograda por medio de medidas de austeridad, de privatización. De la disminución de los gastos del sector público y de la liberalización del comercio y de las inversiones. El nuevo crecimiento económico resultaría de las inversiones privadas en el sector empresarial orientado a las exportaciones con ventajas comparativas suficientes para competir ventajosamente en el mercado internacional.

Los bajos costos de la mano de obra y la proximidad geográfica con los Estados Unidos serían dos de las relevantes ventajas, y de especial importancia será la explotación de los recursos naturales mexicanos. Ello es compatible con la Globalización de la economía estimulada por el neoliberalismo internacional.

La liberalización de las transacciones comerciales con el exterior vino acompañada de otras reformas importantes, como el saneamiento del fisco federal, la reducción del tamaño del aparato público y la desregulación de las actividades productivas internas.

Además, hacia fines de los años ochenta, se decidió realizar un esfuerzo tendiente a la estabilización de la macroeconomía.

En 1987 se instituyó el Pacto de Solidaridad Económica (PSE) como un acuerdo entre la élite empresarial, las organizaciones sindicales oficialistas y el gobierno, destinado a reducir la inflación por medio de las reducciones salariales y los controles de los precios.

El objetivo político del PSE fue el restablecimiento de la “armonía de clase” y la moderación en la reformulación eventual de un “pacto social” de naturaleza corporativa. El salario mínimo disminuyó en un 80% en el periodo de 1988 a 1991, y el precio de los productos de consumo básico aumentó en el mismo periodo en un 250%. La crisis económica también intentó ser remontada a partir de eliminación de las normas restrictivas a la inversión extranjera y en 1985, en

el contexto de las negociaciones sobre la deuda externa, se exigieron a México nuevas liberalizaciones en el tratamiento de dichas inversiones: culminando en 1989 con los cambios de la regulación de la Ley sobre inversiones Extranjeras y con un derecho al 100% del retorno de capital. Todo esto acorde con las reglas del juego de los motores de la Globalización.

2.1.2 PERIODO 1989 – 1994.

La profundización del ajuste estructural llevado a cabo por el Presidente Carlos Salinas de Gortari, consolidó la privatización de las empresas del Estado y la apertura irrestricta y regionalización de la economía mexicana, sustituyéndose definitivamente el modelo económico basado en la Industrialización Sustitutiva de Importaciones (ISI). El estímulo en estos términos a las inversiones extranjeras formulado por el Presidente Salinas fue dirigido a las llamadas “áreas estratégicas de la economía” que incluían el subsuelo, la infraestructura de construcción y servicios públicos, petróleo, industria química, entre otras.

Como consolidación necesaria de la reestructuración económica de libre mercado, México decidió acceder al Tratado de Libre Comercio (TLC) junto a Canadá y Estados Unidos. Las nuevas políticas y los programas de ajuste tuvieron efectos considerables en el sistema político derivado en una necesaria reorganización de las alianzas políticas destinadas a favorecer la vinculación de las élites empresariales con la influyente posición de las empresas transnacionales (regionales) y los Estados Unidos. La retórica nacionalista que formó parte indispensable de los discursos oficiales mexicanos desapareció, junto a toda referencia a la idea de un proyecto “nacional de desarrollo”. Estas fueron reemplazadas por conceptos como integración económica, productividad, bajos costos, disciplina laboral, diversificación de exportaciones, libre comercio. etc.

Al igual que en otras experiencias de libre mercado de América Latina, los no beneficiarios de las reformas y en particular los desempleos resultantes del

proceso de privatización de la economía son temporalmente compensados. Desde 1989 operó el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL). La financiación de dicho programa provino de la venta de las empresas estatales y paraestatales como teléfonos de México, la privatización de la Banca y otras aproximadamente 1,000 empresas privatizadas. La creación de PRONASOL se presentó como una nueva forma de lucha contra la pobreza aun cuando su creación fue respuesta a las manifestaciones de descontento popular con el PRI en las elecciones nacionales de 1988 y la movilización política iniciada por el nacional populismo representado por el PRD, que fue equilibrada con lo que el entonces Presidente, Carlos Salinas de Gortari, definió como capitalismo social. La similitud de la tecno-burocracia del Presidente. Miguel de la Madrid y del Presidente Salinas de Gortari fue enorme, en el sentido de aspirar en crear un espacio incondicional a las fuerzas del mercado. Del sector privado y del capitalismo internacional, manifestadas en la tendencia globalizada a la que México ya había entrado.

Durante el Salinismo la atención se enfocó hacia los siguientes factores económicos:

Inflación. Mantuvo este índice con una tendencia decreciente, pasando de una tasa de inflación anual del 93.3% en el sexenio del Presidente de la Madrid a 9.7% en 1993. Con la intención de abatir la inflación, en 1993 se estableció legalmente la autonomía del Banco Central.

Finanzas Públicas. El déficit financiero que representaba un 12.5% del PIB en 1988, se convirtió en superávit del 0.7% en 1993.

Deuda externa. En 1988 representaba el 46.8% del PIB y para 1993 era del 19.2% Esto se logro a través de diversificar las fuentes de financiamiento y mejorar las condiciones financieras de los créditos contratos. En este sentido, se aprovecharon los descuentos sobre mercados secundarios de capital con el propósito de lograr ahorros financieros y reducir su saldo; se recurrió a incrementar a colocación de bonos en los mercados internacionales y se suscribieron nuevos préstamos con mejores condiciones de costos y plazo.

Deuda Interna. Paso del 27.9% del PIB al 10.4% Esto ayudo a regular la liquidez para reducir presiones sobre el nivel de precios.

Estabilidad Cambiaria. Basado en manipulación del gobierno, el peso se sobrevaluó lo que dio paso a una Balanza comercial deficitaria.

Inversión Extranjera Directa. México se ubico en 1993 entre los diez primeros países del mundo receptores de recursos foráneos.

Reservas internacionales. De 1987 a 1993 dicha cantidad aumento en 10.5 mil millones de dólares.

Tasa de interés. Los menores requerimientos del sector público. Conjugados con el mejoramiento hasta esas fechas de las expectativas económicas, permitieron reducir las tasas. La tasa promedio de CETES a 28 días se redujo de 122.45% anual en 1987 a 11.78% anual a 1993.

Índice de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Aumento de 210.2 puntos en 1989 a 2,448.1 puntos en 1993.

Durante 1994 el PIB aumento casi un 4.5% gracias a la expansión de la inversión y del gasto de consumo, así como por acelerado crecimiento de las ventas foráneas; las exportaciones totales de mercancías no petroleras crecieron favorablemente y aumentaron las importaciones de todo tipo de bienes en respuesta al TLC.

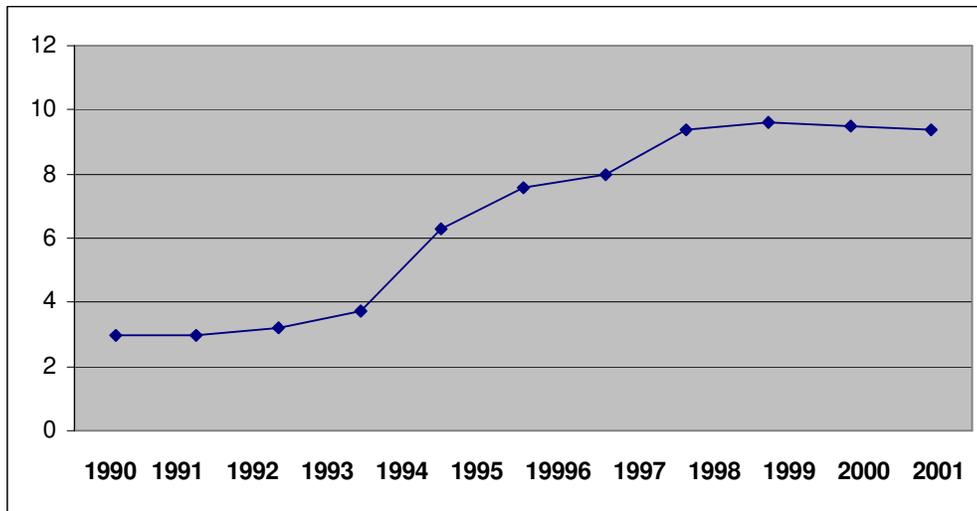
Frente a tan estable panorama no se podía dejar de lado los problemas políticos y sociales. Otro rasgo distintivo del sexenio de Salinas fue la violencia y la inseguridad que prevalecieron durante todo el periodo, fenómeno que se agudizo el último año. Lo mismo fueron asesinados delincuentes comunes que encumbrados políticos, luchadores sociales, jefes de la iglesia católica, prominentes narcotraficantes, campesinos, obreros, presos rebeldes, jefes policíacos y otros miembros de la sociedad.

Tras cada uno de estos acontecimientos, la BMV presento caídas. Por mencionar algunas, con el asesinato del precandidato presidencial, Luís Donaldo Colosio, en octubre de 1993, el dólar subió, el índice de la bolsa bajó, la TIIE y la tasa de CETES subieron haciendo que la demanda de crédito

disminuyera y las fugas de capitales se volvieron alarmantes. Tras el movimiento armado de Chiapas en enero de 1994 la bolsa cayo 6.3%.

Gráfica 2.1

Tipo de cambio del peso con respecto al dólar de los Estados Unidos.



Fuente: Banco de México, Dirección General de Investigación Económica. Varios años.

De la Grafica anterior podemos observar como el dólar a aumentado de \$3.50 pesos en 1990 a \$6.8 pesos en 1994 y llegando en el año 2001 a \$9.6 pesos.

En 1994 ya México enfrentaba serios problemas, pero no se reconocieron si no que se “maquillaron” utilizando otras salidas como emplear las reservas para apoyar el peso, elevar las tasas de interés internas y comprometerse las autoridades mexicanas con los inversionistas extranjeros a posibilitar el cambio de los CETES que tenían por TESOBONOS, instrumentos gubernamentales de deuda a corto plazo cuyo rendimiento es fijo y que esta denominado en dólares y se liquida en pesos al tipo de cambio vigente en la fecha de su vencimiento.

Así, los más grandes problemas en esta etapa fueron:

1.- El Fondo de Contingencia Económica. Creado en 1990 y ratificado en 1994 ante la sobrevaluación del peso. Dicho Fondo, que “absorbió los recursos de la privatización de la banca”, a fin de cuentas se fue en cubrir deuda pública. La situación financiera llano era soportada con bases sólidas (ahorro interno) y se dejó apoyada sobre los inversionistas extranjeros de paso.

2.- TESOBONOS. Este instrumento, que nunca fue aprobado por el legislativo, hizo que se sobrepasara la línea acostumbrada de deuda externa. Desde principios de 1994, los inversionistas empezaron a cambiar CETES por TESOBONOS hasta el grado de que superara esta emisión las reservas Internacionales. Esto evidenciaba que la incertidumbre acerca de la inestabilidad cambiaria se dejaba sentir. El error más grave aquí fue dejar que se emitieran TESOBONOS por más de lo que había en Reservas Internacionales.

3.- Crecimiento de la cartera vencida. Aumento a grandes pasos por factores como la desbordada expansión de crédito de la banca comercial. Las inversiones improductivas, la inexperiencia de los nuevos dueños de los bancos, etc. Este punto es claro, ya que al no poder pagar los deudores sus compromisos, dejaban ver problemas para mantener sus niveles de vida.

4.- Reservas contra Déficit en cuenta Corriente. Esta referencia es muy importante. Se observó claramente que la relación de estos indicadores en 1994 apuntaba aun gran ajuste. Respecto a las reservas internacionales, el saldo de la Cuenta Corriente era continuamente deficitario y creciente. Era una señal más de que habría un serio ajuste. El saldo en la Cuenta de Capital debido al retiro de inversión extranjera se vino abajo.

5.- Deuda externa vs. Reservas internacionales Combinado estos indicadores se veía claramente como la primera crecía por encima de la segunda. Para fines de año, el déficit de cuenta corriente ascendía a \$25 mil millones de dólares y la Externa en TESOBONOS a \$30 mil millones de dólares, con una reservas de tan solo \$6 millones de dólares, lo que el sistema económico no podría soportar.

2.1.3 El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Sin duda la gran aportación del Presidente Carlos Salinas de Gortari al proceso de Globalización en México fue la negociación y entrada al TLCAN, que se negoció desde 1991, y cuyos acuerdos fueron aprobados por las respectivas legislaturas de México, Canadá y los Estados Unidos a finales de 1993, entrando en vigor el 1 de enero de 1994. Al amparo de los mismos, las restricciones al comercio y a la inversión se irán eliminando progresivamente hasta un periodo de 15 años, habiéndose eliminado la mayor parte de dichas restricciones durante los primeros años del tratado.

El TLCAN tiene un alcance amplio e incluye muchos aspectos. Además de la eliminación gradual de todos los aranceles para bienes provenientes de América del Norte, el TLCAN:

- Elimina o impone normas estrictas sobre un variado grupo de barreras no arancelarias, incluyendo barreras técnicas al comercio.
- Abre las posibilidades de que los gobiernos efectúen adquisiciones con las empresas de cualquiera de los tres países.
- Elimina las restricciones sobre las inversiones extranjeras y asegura el trato no discriminatorio para las compañías locales cuyos propietarios sean inversionistas en otros países que formen parte del tratado.
- Elimina las barreras que impiden a las compañías de servicios operar a través de las fronteras de América del Norte, incluyendo sectores clave tales como el de servicios financieros.
- Provee normas que impiden que los gobiernos utilicen monopolios y empresas estatales para restringir el comercio.
- Facilita el cruce de fronteras para personas de negocios en los tres países.
- Proporciona normas comprensibles que protegen los derechos de propiedad intelectual

- Provee tres mecanismos diferentes para la resolución de disputas comerciales.

El TLCAN o TLC y sus acuerdos proporcionan un marco de normas que tienen por objeto reducir o eliminar barreras comerciales promoviendo, al mismo tiempo, los derechos laborales y la protección del medio ambiente en América del Norte.

Las mayores críticas respecto a la modernización económica y la participación de México en el bloque regional del TLC provenían de la izquierda y se concentraban en la enorme asimetría / desequilibrio de la economía mexicana respecto de Canadá y Estados Unidos, así como el carácter autoritario de las estructuras políticas¹⁴.

La oposición de EE.UU. a la aprobación por parte del congreso de los acuerdos del TLC fue conformada por el movimiento sindical, los movimientos de protección y defensa del medio ambiente, campesinos y organizaciones de consumidores, que aglutinaron sus fuerzas en la Citizens trade Campaign que dijo representar cerca de 40 millones de norteamericanos que manifestaban su disconformidad con los acuerdos formulados por el Presidente Bush. Esta organización, financiada por las organizaciones sindicales, encontró en Ross Perot su porta voz más importante. Los argumentos centrales de la oposición al TLC fueron los bajos costos de la mano de obra mexicana, y la insuficiente normativa respecto de la protección del medio ambiente que desplazaría el mercado de trabajo hacia México, convirtiendo a los trabajadores de EE.UU. en las primeras víctimas del tratado.

La diferencia salarial era y es muy importante para el país, de hecho el salario mínimo por hora en Estados Unidos corresponde a cuatro dólares y en México a 68 centavos. El salario medio industrial equivale en los Estados Unidos a 14,83 dólares y en México a 1,85 dólares. Ello explica en parte porque antes del primero de enero de 1993 ya se habían instalado en México cerca de 200 empresas de Estados Unidos: Honeywell, Sears, Wal Mart, General Motors, RCA Components, Ford, General Electrics, Procter & Gamble, Silex, etc.

¹⁴ Grispun, R., & Cameron, M, A, (ed); *The Political Economy of North American Free Trade*, St. Martin's Press, New York, 1993.

La característica común de todas estas empresas es que habían sido sometidas a un proceso radical de reorganización y disminución de puestos de trabajo. El desplazamiento de sectores productivos y trabajo hacia México es un fenómeno real y para muchas de estas compañías responde más a los ajustes productivos generados por la globalización de la economía mundial, que al resultado directo de la configuración del TLC y cuya existencia confirma dicho proceso.

La oposición de los EE.UU. suponía que con el mantenimiento de las barreras arancelarias podrían evitarse tales desplazamientos ocasionados por la competencia del bajo precio de la mano de obra, así como la consideración de las empresas estadounidense de beneficiarse del crecimiento económico de México y de su mercado potencial, que era entonces de 85 millones de habitantes. Las desigualdades de salarios no pueden ser resueltas sobre la base de acuerdos políticos generados por una ronda de negociaciones. A ello se agrega la liberalización de los servicios financieros y del sector agrícola que abre nuevas posibilidades a las empresas norteamericanas. Tanto los bancos como las empresas de seguros de Canadá y EE.UU. pueden beneficiarse de un mercado financiero mexicano a dichas empresas. Los sectores petroquímicos y de la energía deben ser liberados en un periodo máximo de diez años y el monopolio estatal de la explotación sobre las fuentes energéticas podrá permanecer a condición de que su mercado de abastecimientos sea liberalizado, aun cuando el Estado mexicano se reserva el derecho a favorecer a empresas nacionales en casos calificados.

El TLCAN es considerado por los países asiáticos como un proceso de regionalización del proteccionismo, que afectaría principalmente la industria automotriz, la electrónica y la industria textil. Sin embargo, los países asiáticos iniciaron la penetración de la economía mexicana en los inicios de los años noventa en la perspectiva de anticiparse al cierre del mercado regional representado por el TLCAN. En el año de 1991 México exporto productos industriales por un valor de 1,700 millones de dólares, obteniendo por primera vez más divisas de las que aportaba tradicionalmente la industria turística.

En 1992 las divisas llegaron a ser de 2,400 millones de dólares, con el protagonismo de las inversiones de las empresas de Japón, Taiwán, Corea de Sur, Singapur y Hong Kong. Las facilidades de acceso al mercado de EE.UU., la energía y el transporte a bajo precio, la existencia de buena mano de obra calificada y los bajos costos de trabajo constituyen otra parte del estímulo a las inversiones de los países asiáticos. Los costos de los salarios en la región fronteriza de México no alcanzan el 10% de los de EE.UU. y están por debajo de los costos de Corea del Sur, Singapur y Taiwán; esto no hace más que fortalecer las inversiones de dichos países en la región de la maquila.

El tiempo ha demostrado que el TLCAN ha brindado resultados positivos para sus socios, que si bien no han favorecido a todos los sectores industriales, si han implicado la realidad contundente de la plena vigencia de la Globalización, con sus ventajas y con sus retos el TLCAN ha incrementado las exportaciones, expandió la agricultura de los EE.UU. y mejorado los estándares ambientales, proporcionando empleos mejor remunerados. Aún así, los críticos del libre comercio continúan sosteniendo lo contrario: que el TLCAN ha resultado en menos exportaciones de los EE.UU. En la pérdida de empleos estadounidenses, y ha puesto en riesgo el ambiente, los datos claramente refutan esos reclamos.

2.1.4 PERIODO 1995 – 2000.

El Presidente, Ernesto Zedillo, considero durante su gobierno que el desarrollo pasaba necesariamente por el crecimiento económico, como condición necesaria del primero. De ahí el énfasis que puso en establecer los requisitos mínimos para el restablecimiento del crecimiento sostenido de la economía nacional.

En esa tarea, sin embargo, el primer desafío de su administración fue hacer frente a una de las más severas crisis financieras que haya conocido el país. Un enorme y creciente déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos financiado con entradas de capital de muy corto plazo; la acumulación de deudas con vencimiento casi inmediato por más de 41 mil millones de dólares;

una fuerte inercia de fugas de capital generada en varios episodios a lo largo de 1994; una política de rigidez cambiaria sin adecuado sustento fiscal ni financiero; un sistema bancario sumamente quebrantado; y una economía con crecimiento muy bajo a pesar de la disponibilidad sin precedente de ahorro externo, fueron algunos de los factores incubados de tiempo atrás – no en unos días como algunos quieren sostener—que explican la erupción, en diciembre de 1994, de aquella grave situación de emergencia económica.

La fuerza que con esta irrumpió, resulto impredecible debido a que algunas de las circunstancias que influyeron en su gestión eran inéditas; sencillamente no se conocían antes. Por ejemplo, no se conocía la extrema volatilidad de los flujos de capital – de origen distinto a créditos bancarios-- que ingresaron al país en montos sin precedentes en los años previos a la crisis.

Durante los primeros meses de 1995, el país vivió bajo un enorme riesgo, en varios momentos casi materializado. De insolvencia absoluta, lo que habría provocado un cierre masivo de fuentes de empleo y el desmantelamiento de una parte considerable del aparato productivo nacional. Se vivió en verdadero riesgo de perder millones de empleos y de vivir una contracción económica de varios años. De esta manera, se tomaron las medidas que se juzgaron necesarias para enfrentar aquella emergencia, convencidos de que sin esas medidas, el costo social de la crisis habría sido mucho más alto.

La crisis causo un severo daño en los niveles de vida de la población durante 1995. La crisis de 1995 significo una caída de 6.2 % en el Producto Interno Bruto, una altísima inflación del 52 % y una tasa de desempleo que en agosto de aquel año llego hasta 7.6 % de la Población Económicamente Activa.

El Plan Nacional de Desarrollo, en mayo de 1995, se propuso una estrategia para alcanzar durante el periodo 1996 al 2000 una tasa de crecimiento promedio de Producto Interno Bruto superior al 5 %, misma que se alcanzo en el último año de gobierno. Lo mismo ocurrió con la meta de inflación, que se propuso llegase a finales del 2000 a un máximo de 10 % anual.

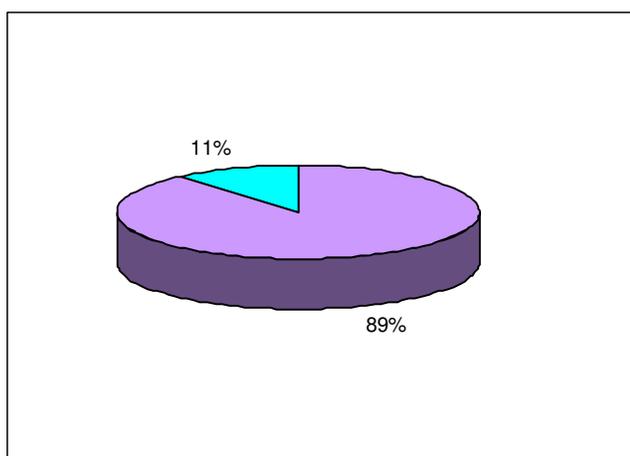
Por su impacto social, el resultado más alentador de la política económica correspondió al empleo, que creció sistemáticamente durante seis años. En consecuencia, la tasa de desempleo abierto llegó a 2 % en julio 2000. Ambas tasas fueron las más bajas que se han registrado desde que se cuentan con esta estadística. Los salarios reales que sufrieron un muy grave deterioro durante la crisis, comenzaron a recuperarse en algunos sectores en 1997, y en un mayor número de ellos a partir de 1998.

En el proceso de alcanzar estas metas, la economía mexicana debió superar otras duras pruebas provenientes del exterior, como lo fueron las turbulencias financieras de Asia y diversos países emergentes, ocurridas entre 97 y 99, así como el desplome en los precios del petróleo en 1998.

Por otra parte, debe reconocerse que la expansión de la economía del principal socio comercial de México, los Estados Unidos, sostenida por varios años, fue un factor favorable para el desempeño de la economía mexicana.

Gráfica 2.2

Destino Porcentual de las Exportaciones de México en 2001.



89% Estados Unidos.
11% Resto del Mundo.

Nota las exportaciones totales (FOB) durante 2001 ascendieron a \$152 mil millones de dólares.
Fuente: Grupo de trabajo: SHCP, Banco de México, Secretaría de economía e INEGI, 2002.

El Presidente Zedillo se propuso terminar con los sobresaltos y retrocesos alrededor del cambio de gobierno, y estableció las condiciones adecuadas para ello. Así el crecimiento económico alcanzado por México desde 1996 tuvo un firme sustento en la disciplina fiscal y monetaria. Así como en el cambio estructural que han registrado diversos sectores productivos y han favorecido a su competitividad.

México se convirtió en una auténtica potencia exportadora en el ámbito mundial colocando en el año 2000 en los mercados internacionales, productos por un valor superior a los 160 mil millones de dólares, siendo el sector exportador uno de los motores más eficaces para la creación de empleos y donde los salarios sean recuperado con mayor rapidez.

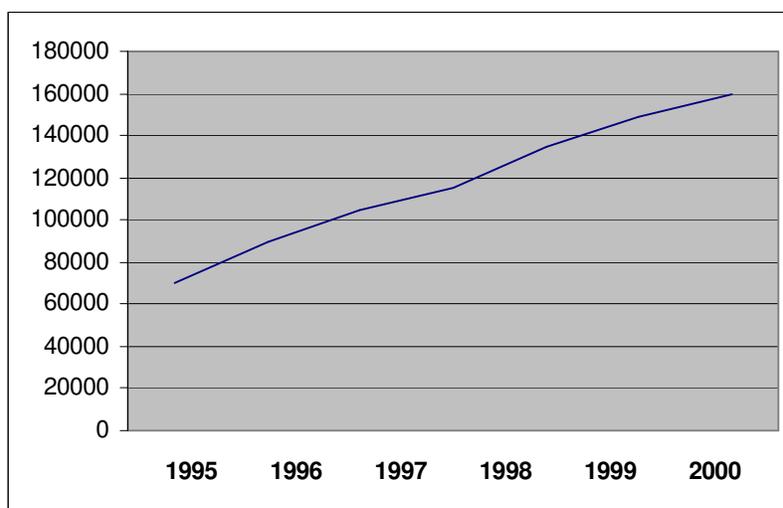
Por esta razón el gobierno desplegó una estrategia de negociación diplomática y económica con otros países, sin precedente de su intensidad y diversidad, logrando que México tenga pactadas condiciones de libre comercio con 27 naciones. Por su alcance y por la importancia económica de los socios comerciales, se puede afirmar que ningún otro país del mundo cuenta con una red similar de acuerdos para que sus productos accedan con ventaja a tantos Mercados nacionales. Especial mención merece el Tratado con Unión Europea, del que se hablara más ampliamente, así como el fortalecimiento de la presencia de México en el consejo Económico para Asia y el pacifico (APEC) y tratados con países en oriente como el firmado con Israel.¹⁵

Sin duda la apertura a las corrientes mundiales de comercio e inversión apoyaron el crecimiento de la economía, y esto, a su vez ha sido un medio muy importante, más no el único, para enfrentar el reto fundamental del desarrollo del país: hacer efectivas las libertades humanas esenciales como base para la democracia y ésta como base para un autentico desarrolló integral, que se manifestó en la oportunidad real para que hubiera un relevo al Partido Revolucionario Institucional en la conducción del país.

¹⁵ Zedillo Ponce de León. Ernesto. Sexto Informe de Gobierno, México, 2000.

Como resultado de la apertura México es menos vulnerable a choques externos, ya que ha diversificado sus exportaciones: en 1982 el petróleo significaba 75% de las exportaciones, mientras que las manufacturas solo el 25%. Para el año 2001 el petróleo sólo represento el 8.1%, en tanto que las manufacturas cuentan ya por el 89.1%.¹⁶

Gráfica 2.3
Valor de las Exportaciones de México, 1995 – 2000.
(Millones de Dólares)



Fuente: INEGI, Estadísticas del Comercio Exterior de México.

Con el cambio del modelo económico, las empresas tuvieron que competir no sólo con el exterior, sino también hacerlo en un mercado interno abierto. Si bien la disponibilidad para incorporar insumos extranjeros fue una alternativa de reducción de sus costos, también trajo como consecuencia un incremento en las importaciones de insumos y componentes, así como la reducción o incluso desaparición de ciertos sectores.

¹⁶ Las exportaciones significaron el 0.2% y las agropecuarias el 2.5% fuente: Instituto de desarrollo Empresarial Anahuac. Boletín No. 25 febrero 20002.

Resultado de las negociaciones de los diferentes tratados de libre comercio que México ha suscrito, en los últimos seis años nuestras exportaciones han registrado tasas de crecimiento promedio anuales del 18.3%, lo que ha colocado a México como el octavo exportador en el mundo y el primero en América latina. En estos años, el sector exportador ha crecido a tasas superiores que el resto de la economía, aumentado su participación en el producto interno bruto de 12.2% en 1994 a 34.8% en el 2000 como se puede apreciar en la gráfica anterior 2.3.

Las empresas con programas de importación temporal (Programa de Importación Temporal para Exportación de las maquiladoras), asciende a poco más de 9,000 y realizan 93% de las exportaciones manufactureras del país. Por otra parte, la concentración se manifiesta en los países de destino de las ventas al exterior aproximadamente 89% se destina a Estados Unidos y en el número reducido de sectores automotriz y de auto partes, eléctrico y electrónico, textil y de la confección que en conjunto concentran 56.5% de las exportaciones.

Sin embargo, el comercio exterior no ha extendido sus beneficios al resto de la economía. Sus efectos se manifiestan en forma desigual en las diferentes ramas productivas y en los tipos de empresas. Las exportaciones se encuentran altamente concentradas, alrededor de 150 empresas concentran aproximadamente 545 de las exportaciones totales.

El rompimiento de las cadenas productivas afecto sobre todo a las pequeñas y medianas empresas y a aquellos sectores que no tenían relaciones con el exterior, o que por sus características no les eran factible mejorar su eficacia para competir exitosamente, quedando demostrado el reto que implica la plena integración de las pequeñas y medianas empresas en el proceso de industrialización del país.

2.1.5 EL Tratado de Libre Comercio entre México y La Unión Europea.

Desde 1997 el Gobierno mexicano impulso la negociación de un acuerdo comercial con la Unión Europea. Las nuevas condiciones internacionales inducen a que la actividad productiva se oriente al exterior para mantener un crecimiento estable y sostenido. México intenta dar una respuesta oportuna a las transformaciones del mundo y culminar su inserción a la economía global, a fin de incrementar la competitividad regional frente a terceros¹⁷.

El primero de julio del año 2000 entró en vigor el Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea. Este tratado es parte de uno de los instrumentos de política exterior más ambicioso que México ha celebrado: el acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y cooperación entre México y la Unión Europea, conocido como Acuerdo Global. En sus tres vertientes, dialogo político, cooperación, y liberalización comercial, el acuerdo contiene los elementos para dar un nuevo ímpetu a la relación bilateral.

En materia política, el acuerdo institucionaliza el diálogo a nivel presidencial, ministerial, y de altos funcionarios, lo que otorga a México un foro privilegiado para abrir la vía de nuevas formas de cooperación a favor de los objetos comunes, incluso mediante iniciativas conjuntas en el plano internacional y, más concretamente, en los ámbitos de la paz, la seguridad y el desarrollo regional.

En materia de cooperación, el acuerdo global prevé la posibilidad de actuar en veintinueve sectores, entre los que incluyen la sociedad de la información; formación y educación, lucha contra las drogas; asuntos sociales y de superación de la pobreza; refugiados; derechos humanos y democracia.

¹⁷ Opalin Mielniska León. Globalización y cambio Estructural, Instituto Mexicano de contadores Públicos, A. C, 1998.p 264.

En materia comercial, el Acuerdo Global sentó las bases para la creación del tratado de libre Comercio entre México y la Unión Europea se trata del acuerdo comercial más ambicioso que la Unión ha suscrito hasta la fecha. El tratado prevé la eliminación total de aranceles en el sector industrial a más tardar el primero de enero de 2007, promueve las complementariedades en el sector agrícola, y, otorga un marco jurídico para la liberalización del comercio de servicios, la promoción de los flujos de inversión directa, la protección de los derechos de propiedad intelectual, las compras de gobierno y la solución de controversias.

2.1.6 PERIODO. 2001 - 2006.

El gobierno del presidente Vicente Fox planteo en su Plan nacional de Desarrollo 2001—2006, el propósito por lograr que las pequeñas y medianas empresas se constituyan en un solido pilar de la economía, para que incidan en el desarrollo regional a través de proyectos sustentables, con gran impacto social. Para fortalecer este importante sector se creó la Subsecretaria para la Pequeña y mediana empresa, dentro de la Secretaria de Economía, que tiene en operación de los siguientes programas:

- Programa de encadenamiento productivo (FIDECAP).
- Fondo Nacional de Apoyos a Empresas en Solidaridad (FONALES).
- Programa Nacional de Financiamiento al microempresario (PRONAFIM).
- Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME).
- Fondo de Apoyo para el acceso al financiamiento de las PYMES (FOAFI).
- Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO) y Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECE).

El panorama de inicio de sexenio planteo una inflación históricamente baja, tasa de interés disminuida, y una estabilidad cambiaria que permiten plantear con

un horizonte de futuro. También planteo el reto fundamental de sostener y promover la creación de empleos en un entorno internacional, en recesión.

El gobierno propuso el mejoramiento interno de las PYMES a través de acciones que buscan elevar su calidad, su productividad, la capacitación laboral, la incorporación de nuevas tecnologías y el acceso al financiamiento competitivo comprometiéndose a crear un entorno propicio para su crecimiento, simplificado y mejorando los marcos regulatorios, combatiendo el contrabando y la corrupción e impulsando una reforma Fiscal promotora del desarrollo y la equidad, al igual que aseguraron disciplina fiscal y asegurando estabilidad en las variables macroeconómicas de la economía.¹⁸

El papel desempeñado por la Banca de Desarrollo como promotor de la PYME es medular. En el caso de Nacional financiera, Nafin ha orientado su presupuesto y sus créditos hacia las PYMES. Mientras que en el año 2000 atendió apenas a 15 mil PYMES ya en el 2001 lo hizo a más de 90 mil y en el 2002 a cerca de 200 mil empresas¹⁹. La meta de Nafin es atender a 400 mil PYMES, en conjunción con la banca Comercial, con los intermediarios, en una operación prácticamente de segundo piso, que es como actúa Nafin.

Se planteo una política hacia las pequeñas y medianas empresas que promoviera la integración de cadenas productivas como una prioridad, para lo cual se busco establecer una estrategia de desarrollo de proveedores, buscando que las PYMES adquirieran un papel más relevante como abastecedor, tanto de las grandes empresas privadas y las maquiladoras, como para todo el sector público. Para llevar a cabo esto el programa de Desarrollo de Proveedores de Nafin, incorporo a una creciente cantidad de empresas a las cadenas productivas.

¹⁸ Palabras del Presidente Vicente Fox Quesada, *Inauguración de la Semana de las PYMES*, World Trade Center, México, 10 de septiembre de 2001.

¹⁹ Palabras del Presidente Vicente Fox Quesada, *durante la semana de inauguración de la semana de las PYMES* 2002, World Trade Center, México, 26 de agosto de 2002.

El Presidente Fox prometió que promovería los agrupamientos para incrementar las ventajas competitivas de las pequeñas empresas que, al actuar conjuntamente, disminuirían sus costos y fortalecerían su posición en el mercado, así como convocarían a las orientadas al impulso de las actividades industriales, comerciales y de servicios.

Cuadro 2.1
Indicadores para México de competitividad Internacional
Macroeconómica.

Índice de Competitividad.	Ranking Mundial	
	Año 2002	Año 2001
Competitividad del crecimiento	45	42
Tecnología	47	36
Instituciones Publicas	58	55
Subíndice de corrupción	47	52
Ambiente Macroeconómico	21	36
Subíndice de estabilidad macroeconómica	60	57

Fuente: World Economic Forum 2002.

Como se puede apreciar en la tabla 2.1, la mayoría de los indicadores del índice de Competitividad Internacional presentado en el World Economic Forum presenta retrocesos y tan solo el ambiente macroeconómico parece ser el aspecto que mejora. Por eso las propuestas del actual gobierno deben buscar de ser enlistado de buenas intenciones a acciones que brinden resultados concretos a favor de la mayoría de las PYMES.

En resumen, México ha ingresado de lleno al fomento de la globalización. Su ingreso ha pasado por diversas etapas que han incluido una preparación estructural interna que permita al país un resultado positivo en la balanza de ventajas y desventajas que implica el proceso. El análisis realizado no pretende ahondar al detalle económico de este, pero si brindar soporte que permita comprender un posterior análisis de las implicaciones que la Globalización ha

tenido en las PYMES, que son las que más han resentido el proceso y las que con mayor dificultad han podido adecuarse al nuevo entorno mundial.

La Globalización se manifiesta en el traspaso de poder de los Estados nacionales a las sociedades multinacionales y una mezcla de intereses de los grandes Estados en beneficio único de los grandes empresarios; características que a su vez es propia del modelo que vivimos actualmente el Neoliberalismo.

2.2 Neoliberalismo.

Durante los años ochenta, se presentó un dinamismo en los países desarrollados como consecuencia de la crisis del Modelo de Sustitución de Importaciones. Se presentaron cambios estructurales en el sector manufacturero, lo que permitió el ascenso del patrón de acumulación conocido como “modelo neoliberal”

El neoliberalismo o modelo neoliberal es el conjunto de teorías y doctrinas económicas que, basadas en el pensamiento del liberalismo tradicional, pugna por el protagonismo de la libre empresa en la economía, el libre juego de la oferta y la demanda, la desregulación de las actividades económicas y del comercio exterior, el rechazo al intervencionismo estatal y al sindicalismo, el equilibrio presupuestario a través de un severo control del gasto público.

Características importantes del modelo Neoliberal se mencionan a continuación:

- Formas flexibles de explotación (empleo temporal, bajos salarios, jornadas prolongadas, reducción de prestaciones, empleo de mujeres y niños con sueldos bajos).
- Una elevada cuota de explotación.
- Bajos salarios y bajos costos de las materias primas.
- Aumento de monopolios.
- Fuerte concentración y centralización del capital.
- Dominio del capital financiero sobre el productivo.
- Orientación de la producción de punta hacia la explotación.
- Nueva tecnología basada en la informática.
- Inversión extranjera directa.
- Gobiernos autoritarios, que fingen “democracia”.
- Separación del gobierno de la gestión productiva.
- Raquíuticos y escasos recursos públicos destinados a la salud, educación.
- Exclusión y marginación de algunos sectores como pequeños y medianos productores.
- Reformas comerciales como drásticas reducciones de los aranceles a la importación y disminución de barreras arancelarias.

2.3 Variables de la Globalización y sus efectos en las PYMES.

A continuación se señalan las variables de la Globalización que hay que considerar para entender de qué manera esta afecta el entorno en que las PYMES se desarrollan. Se entiende que de manera general, las empresas que puedan considerar y acceder de manera positiva al control de estas variables podrán ser viables. Las que no puedan tomar control de las diversas variables en su provecho tendrán desventajas, que sumadas pueden significar una pérdida de competitividad y llegar eventualmente a su desaparición.

Las Formas de producción y consumo. Es evidente que la globalización ha impuesto nuevas maneras de organizar y ejecutar la producción de bienes, conjugando las ventajas que la geografía económica ofrece según el grado de especialización en la mano de obra, costo de la misma, acceso a insumos, así como la estrategia de distribución a las principales fuentes de consumo. Nuevas formas de consumo se han también desplegado, en las que los consumidores tienen mecanismos para obtener de manera eficiente, a través de medios de acceso electrónicos de información, los precios de materias primas y bienes terminados y optar por comprar a quienes ofrezcan mejores condiciones.

EL Marco regulatorio. Las relaciones económicas internacionales entre los países pasan cada vez más, a través de mecanismos que favorecen una menor regulación proteccionista, o al menos ofrecen alternativas para enfrentar las situaciones de desventajas que aranceles en sus diversas modalidades o subsidios especiales generan a diversos países en el marco del comercio globalizado. De igual manera se procuran marcos judiciales que den certeza al inversionista, a la propiedad intelectual, y que garanticen una regulación eficiente de los flujos de información.

La Interdependencia económica. Existe una creciente relación del conjunto de los países del mundo que ocasiona que las economías nacionales no se encuentran exentas de las implicaciones positivas o negativas que el desempeño de otros países o regiones del mundo tengan. Esto propicia una mayor atención al desempeño económico internacional para la toma de decisiones, e incentiva mecanismos de equilibrio internacionales.

El Aumento de las transacciones transfronterizas. El volumen y la variedad del intercambio de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales propician un tejido cada vez más interrelacionado en la economía internacional. Los procedimientos para exportar e importar bienes y servicios experimentan por fuerza cambios que tienden a favorecer, en la mayoría de los casos, los tiempos y trámites requeridos. Quien no sigue esta tendencia puede sufrir desventajas en el proceso global.

La Difusión acelerada de las tecnologías de comunicación. Existe una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes, sobre todo a partir de la aparición de los sistemas digitales de comunicación, los satélites, la telefonía celular y toda la variedad de computadoras que se comenzaron a utilizar con aplicaciones asociadas al Internet. Estas tecnologías cambiaron la forma como se pueden vincular las empresas entre sí, las diversas plantas de una empresa con sus directivos. Hicieron posible la existencia de plantas manufactureras en los lugares más recónditos del mundo, todas ellas comunicadas en forma permanente como si compartieran un mismo espacio. Las distancias dejaron de medirse en términos de kilómetros para hacerlo en términos de segundos, abriendo nuevas posibilidades.

La Creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial. La tecnología eliminó las barreras nacionales, permitiendo que

los flujos de capitales tengan lugar alrededor del mundo, al margen de las preferencias de un gobierno u otro. La inversión extranjera se transformo en uno de los factores más importantes para el desarrollo económico de las naciones en vías de desarrollo, pero quedando siempre a merced de la volatilidad de la decisión de los grandes inversionistas que siempre buscaran proteger sus capitales moviéndolos de acuerdo a sus intereses y propia seguridad.

Las Nuevas relaciones políticas Internacionales. La integración de las economías ha alterado la capacidad de los gobiernos en el mundo entero de controlar a sus poblaciones de una manera total, dando renovado sentido y utilidad a los órganos internacionales para la puesta en marcha de mecanismos de relación política, financiera y hasta militar para la seguridad mundial.

El Surgimiento de la empresa transnacional. La fuerza de las corporaciones transnacionales puede llegar a acumular el 80% del PIB mundial²⁰. La Globalización ha creado un marco muy favorable para que las grandes corporaciones mundiales se muevan a voluntad, afectando en muchos casos los intereses nacionales y la manera de operar de las empresas nacionales de todo nivel.

La Geografía Integrada. Los nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo se han fragmentado geográficamente, en función de las conveniencias de los factores económicos y de las desventajas competitivas de las naciones. Ahora como nunca se ha buscado producir partes y componentes en naciones diferentes que se ensamblan en un solo lugar,

²⁰ Saxe- Fernández, John. "Globalización e imperialismo", en Globalización: crítica a un paradigma, Editorial UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas, dirección General de Apoyo al personal Académico, Plaza Janes, primera edición, México, 1999, pp., 10 y 11.

con grandes economías de escala y niveles extraordinariamente elevados de productividad y calidad.

El Acceso al financiamiento internacional. Las empresas comenzaron a explorar nuevas fuentes de financiamiento más allá de sus propias fronteras y a vincularse directamente con los mercados financieros, abriendo la posibilidad de acceder a mejores recursos y tasas, reduciendo así los costos de financiamiento a aquellas empresas con características que les permite calificar para ello, y dejando en desventaja a las empresas que no lo logran.

El Impulso al libre comercio. Se generó una creciente tendencia económica y política para eliminar todas las barreras al libre comercio implantadas por el modelo de sustitución de importaciones, esto dentro de un marco de organizaciones internacionales capaces de regular las relaciones de las naciones favorables al libre comercio o de sancionar a las que no aceptan las nuevas reglas para que lo hagan. Las diversas alianzas de naciones para la creación de bloques comerciales regionales son muestra de estas tendencias.

La Reducción de los costos. Esta es la variable clave que determina los movimientos de los centros de producción y comercialización hacia los países que presentan ventajas competitivas por su acceso a las materias primas, a mano de obra barata o a los centros de distribución y comercialización que en conjunto permitan reducir los costos de los bienes y aumentar así la competitividad.

Los Costos de mano de obra. En aquellos procesos manufactureros intensivos en mano de obra, su costo puede ser determinante para la decisión de los puntos de producción, privilegiando el movimiento de plantas manufactureras hacia los países que brindan mano de obra barata y

calificada. Estos movimientos han propiciado que en algunos países los puestos de trabajo puedan sufrir una reducción y estancamiento, con sus consecuencias políticas y sociales.

La Estandarización. La interacción internacional ha propiciado procesos de homologación y estandarización de las especificaciones de calidad y la sistematización de los procesos de intercambio industrial.

La Mercadotecnia internacional. Dado que las empresas traspasan en algunos casos los mercados locales hacia mercados internacionales, han surgido redes de mercadeo global, donde se consideran campañas multinacionales para los productos y donde el factor multicultural se hace presente en las condiciones para el desarrollo de productos, así como para las campañas de publicidad y formas de venta al público.

El Segmento de especialización. La globalización ha fomentado áreas de especialización en algunas regiones geográficas, sea por que se hayan desarrollado corredores especializados o clusters que propician cruceros estratégicos de especialización en el diseño, investigación, reducción o comercialización de bienes y servicios, que imponen ventajas competitivas sobre otras áreas o naciones en conclusión esto afecta mi objeto de estudio por que en México no se ha dado esa conexión que se necesita con las PYMES para tener un desarrollo como en otros países del mundo.

2.4 Variables que afectan el aumento del número de empresas Pequeñas y medianas en México.

Las variables de la Globalización antes mencionadas ciertamente afectan a las PYMES mexicanas y en la mayoría de los casos, las desventajas y oportunidades que esta ofrece quedan fuera del alcance de las mismas, favoreciendo a las grandes empresas transnacionales.

A continuación se enumeraran algunas variables que afectan la creación de empresas del tipo que nos ocupan, considerando el entorno ampliamente descrito.

Perfil y espíritu empresarial. Es determinante para el crecimiento de las PYMES en México la posibilidad y la capacidad para introducir en los mecanismos formales de educación, la formación empresarial que forme un espíritu empresarial. En la medida que exista un mayor número de hombres y mujeres con la decisión de participar en el proceso empresarial, aun cuando en escala menor pero de manera difundida, el número de empresas y el número de puestos de trabajo la misma aumentara. La capacidad de los líderes de estas empresas será determinante para el éxito del futuro de las iniciativas, así como para el desarrollo en un entorno con exigencias crecientes. Si bien esta variable implica acciones de mediano y largo plazo, ya que la formación de actitudes empresariales es compleja y requiere de planes de educación y formación con un enfoque hacia el resultado buscando, que van más allá de una mera transmisión de información, es una variable fundamental para aumentar el empresariado. No hay que olvidar que una empresa es fundada y operada por un empresario.

Productos adecuados. El diseño y la producción de productos que satisfagan las necesidades del mercado interno son fundamentales para que

las PYMES crezcan y se desarrollen, más allá de la supervivencia. Esto cobra especial relevancia si se quiere considerar la exportación ya que el no contar con el nivel requerido y la calidad suficiente imposibilita el acceso a mercados exteriores. Más a un producto externo podrán competir y ganar si cuentan con mejor calidad y precio.

Flexibilidad. Es necesaria la condición para poder explotar la versatilidad que por ser unidades menores tiene para adaptarse a las circunstancias que los mercados determinan o exigen. Esta flexibilidad depende en gran medida en las capacidades empresariales para detectar y poderlas aprovechar en el propio entorno económico.

La Política Industrial de fomento. La normatividad y programas gubernamentales para la promoción y apoyo de las empresas menores juegan un papel importante, y de su correcta implementación depende en buena medida la dinámica de crecimiento de unidades y empleos relacionados con estos sectores.

Capacidad de asociación y alianza. La capacidad cultural que permita a los pequeños empresarios realizar proyectos de unión entre iguales y encadenamientos con empresas superiores, así como garantizar las condiciones oportunas para que los encadenamientos y asociaciones entre empresas se den es fundamental. Estos aspectos pasan forzosamente por la cultura de integración y por la homologación de los procesos de producción que brinden las condiciones de posibilidad para formar constelaciones de empresas.

Proyección organizativa. Para aumentar el número de empresas es necesario organizar un esquema industrial que permita con facilidad la

creación de empresas y una legislación laboral tal que permita crecer de manera ágil de acuerdo a las circunstancias y oportunidades del mercado.

Horizonte de planeación. Para lograr que las empresas existentes tengan vigencia en el mercado y largo plazo, por ende garanticen su operación presente y futura, incorporando nuevos proyectos que podrían implicar crecimiento cualitativo de sus instrumentos de producción y operación, cuando uno de los puestos de trabajo requeridos, se hace necesario pasar de una vista breve a una con mayor alcance. Nuevamente esto dependerá del líder de cada unidad, de su visión y capacidad real.

Capacidad global. Se hace necesario que la cabeza de una empresa y sobre todo de una empresa guía capaz de involucrar y sumar a otras empresas en su proyecto, pase de buscar la mera eficacia individual a la búsqueda de un posicionamiento que active la red del tejido empresarial y coordine los esfuerzos de los empresarios limitados. Nuevamente esta capacidad pasa por procesos de educación, formación e incentivos a los actuales y futuros empresarios.

Capacidad del país para educar y formar empresarios. No es un secreto que la salud y dinamismo del tejido empresarial pasa necesariamente por el número y capacidad de sus empresarios. El país debe integrar las políticas de fomento industrial con las políticas educativas a todos los niveles para propiciar el interés por la iniciativa empresarial y brindar socialmente el reconocimiento que esta labor tiene para el desarrollo de la nación y la creación de puesto de trabajo.

Acceso a mejores y más baratos bienes de producción. Desgraciadamente muchas de las ventajas que favorecen a las grandes empresas en su entorno globalizado son ajenas a la realidad de las

empresas menores. La capacidad técnica para determinar cuales son las mejores herramientas de producción, la escasa información sobre las mejores formas de financiar las necesidades de crecimiento y mejora, así como el difícil acceso a créditos y tasas de financiamiento competitivas, representan una desventaja real a vencer. De la solución de esta problemática depende en buena medida el desarrollo de las empresas menores.

Velocidad de respuesta de la empresa nacional. El entorno por la globalización impone a los empresarios menores la necesidad de una capacidad de reacción ágil a las condiciones de mercado, tanto en el diseño como los procesos de producción. Esta variable implica un adecuado conocimiento del entorno de la empresa, así como capacidades de detección de tendencias y de instrumentación de proyectos.

Acceso a tecnología competitiva. Uno de los factores que ha permitido el éxito a los empresarios menores en países como Italia y Japón es precisamente el contar con elementos de producción con tecnología de punta que permite efectivamente alcanzar una alta productividad y desarrollar productos con estándares internacionales, a un cuando las empresas sean pequeñas. Sin embargo en México los pequeños empresarios tienen acceso limitado a las fuentes de información que les permita conocer los elementos tecnológicos de vanguardia, o si es el caso, no tiene acceso a financiamiento que les permita adquirirlos.

Capacidad organizativa y de sistemas. El empresario menor en México requiere de elementos internos en la empresa modernos y eficaces, que les permita llevar un adecuado control en los aspectos de negocios. También son necesarios sistemas que permitan un adecuado funcionamiento de las

cadena de empresas menores integradas o para un adecuado aprovisionamiento de empresas grandes, que tienen rigurosos sistemas de calidad y exigentes tiempos de entrega.

Flexibilidad laboral. Hay que señalar que los salarios bajos no compensan fallas en las otras variables de la competitividad. La poca flexibilidad laboral impone a las pequeñas empresas cargas impositivas que pueden llegar a tener un peso específico importante cuando los otros factores de la empresa, tales como productos, tecnología, distribución, etc. no implican factores de ventaja competitiva relevantes.

Mercadotecnia. Cada vez más las empresas menores en México requieren para ser competitivas, el contar con un enfoque de mercadotecnia integrado en los diversos aspectos de su operación. Un diseño de producto acorde con las tendencias internacionales y las necesidades de los clientes y presentaciones de productos y publicidad que cumplan con normas internacionales, son cada vez más importantes para poder crecer.

Tipo de cambio. Un adecuado tipo de cambio es importante ya que si bien un tipo de cambio depreciado puede favorecer las exportaciones de las PYMES, por otro lado esta misma depreciación podría encarecer los bienes de producción y los componentes. Una apreciación del peso encarece los productos mexicanos en el extranjero afectando la competitividad de los mismos. Los empresarios menores mexicanos ya no están ajenos a las implicaciones de política cambiaria.

Mano de obra. A un que en el pasado reciente fue bajo el costo del trabajo, corregido por productividad, uno de los principales alicientes para la

atracción de inversión extranjera directa y la actividad maquiladora, este incentivo tiende a declinar con el tiempo. Los procesos productivos en prácticamente todas las ramas de la actividad económica, son cada vez más intensivos en conocimiento administrativo, tecnológico, financiero, de servicio y mercadeo. El componente salarial en el costo total de casi cualquier producto viene descendiendo constante y rápidamente, y el atractivo de la mano de obra barata tiende a perder importancia en todos los tamaños de empresas. En el 2001 y 2002 los salarios reales manufactureros crecieron por encima de la inflación por lo que cualquier aumento en productividad será cada vez más por este factor.

Marco legal. Es necesario que revisen las facilidades que existen para crear y operar nuevas empresas menores en México. Una excesiva regulación, un gran número de tramites a realizar en dependencias diversas, escasa información y largos tiempos de respuesta, sin tomar en cuenta la presencia de corrupción, hacen que la formalización de las unidades empresariales sea difícil, más que en otros países con los cuales se hay vinculación por el mismo entorno globalizado. La simplificación de los trámites, así como la organización de las diversas dependencias para unificar criterios, son variables que pueden facilitar la creación y formalización de empresas.

CAPÍTULO III.

**PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE
UNA POLÍTICA DE FOMENTO PARA LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN
MÉXICO.**

CAPÍTULO. III. PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE UNA POLÍTICA DE FOMENTO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO.

Se hace necesario reconocer el inmenso potencial de las pequeñas y medianas empresas en México. Si se aplican las medidas apropiadas, estas unidades pueden convertirse en un factor significativo que revitalice el aparato industrial y contribuya a reducir sus distorsiones. Pese a su importancia, las pequeñas y medianas empresas han perdido terreno y se les ha dejado de lado. Incluso se puede pensar que son ineficientes por naturaleza y que están destinadas a desaparecer. Sin embargo, a pesar de las limitaciones de estas unidades menores, el aprovechamiento cabal de sus ventajas puede contribuir de manera importante a neutralizar los efectos de las crisis económicas y ser complementarias a las grandes empresas. Su mayor intervención permitirá reconstruir y ampliar un sistema industrial más interrelacionado, apto y competitivo, con beneficios adicionales para el consumidor nacional.

En la tabla 3.1 se puede apreciar como México ha ido perdiendo competitividad internacional a nivel microeconómico, y una de las causas podría ser la ausencia de una política general de desarrollo, que contemple una política industrial moderna y definida. Una nueva política industrial de gran alcance, consistente con la apertura, parece urgente como complemento al indispensable apoyo que un marco macroeconómico predecible significativo para la toma de decisiones.

Cuadro 3.1
Indicadores para México de Competitividad Internacional Microeconómica.

Índice de competitividad	Ranking Mundial	
	Año 2002	Año 1998
MICRO		
Competitividad Microeconómica.	55	39
Estrategia y operación empresarial.	45	29
Calidad del ambiente nacional de los negocios.	60	41

Fuente: *World Economic Forum 2002.*

Las pequeñas y medianas empresas tienen cualidades significativas que no deben subestimarse, y tampoco parece conveniente que sigan perdiendo importancia en un entorno donde la gran empresa, las filiales de transnacionales y los abastecedores externos consolidan aún más su posición privilegiada, incluso más allá de los aspectos meramente económicos. En este contexto, estas empresas deberían observar un comportamiento más dinámico debido a que la globalización exige constante innovación.

Así el desafío más importante consistirá en modificar el esquema de producción de subsistencia por uno más especializado, y eso solo puede ocurrir si se dispone de un marco de apoyo más amplio, que permita introducir las transformaciones tecnológicas necesarias, para ello es necesario promover una selección adecuada de sectores estratégicos que contribuyan a desarrollar pequeñas y medianas empresas más competitivas.

Para tal propósito se requiere una política industrial con mayor enfoque y una amplia visión de la realidad de las PYMES y de las variables que la economía globalizada impone al entorno en el que estas desarrollan, que el presente trabajo ha buscado describir. A continuación se presentan algunas propuestas para el desarrollo de una política de fomento de las PYMES, que deberían integrar, la política de fomento industrial. Estas propuestas son acordes al entorno económico global y los actores clave que se han analizado en los anteriores capítulos.

La política de fomento a las PYMES necesariamente deberá ser integral, es decir, tomar en cuenta todos los aspectos que afectan la creación, desarrollo y operación de las mismas, a nivel micro y a nivel macroeconómico. Además, esta política deberá poner especial consideración a la necesidad de acceso a financiamiento, al establecimiento de condiciones que propicien un encadenamiento productivo de las PYMES con grandes empresas. Además se deberá buscar distribuir los diversos apoyos existentes de manera selectiva y favorecer la capacitación, así como propiciar un amplio fomento al perfil empresarial. A continuación se explicará cada punto.

3.1 Acciones Integrales.

La política de fomento debería buscar.

Profundizar en la desregulación y propiciar una menor tramitología, para facilitar la creación de nuevas empresas. La reforma microeconómica, en especial la de las pequeñas y medianas empresas, no podrá darse en ausencia de entornos genuinamente competitivos, sin sobrepesos en términos de normas, tramites y cargas fiscales, donde las reglas sean eficiente y claras sobre todo que se cumplan.

Formular e implementar regulaciones eficientes que permitan el financiamiento competitivo de los mercados, ya que los mercados imperfectos sin regulación lesionan al consumidor y a las empresas. Es necesario para fortalecer un marco de economía de bienestar un ambiente de eficiencia, transparencia y equidad de la regulación y de su adecuada aplicación, que promueva la competencia.

El establecer un tratamiento fiscal que estimule la apertura de PYMES y que les otorgue un tratamiento favorable. Los incentivos podrían ampliarse a otros ordenes, no sujetos a prácticas internacionales de derechos compensatorios, si se obtienen determinados objetivos, como la generación de divisas directa o indirecta, como proveedoras de producción exportable o de componentes para las maquiladoras, o facilitarle a las PYMES que no paguen el IVA si no lo han recibido antes.

Prevenir la competencia desleal mediante mecanismos eficientes y una política eficiente y honesta de comercio exterior.

Asegurar un acceso rápido a los créditos, favorables tanto en montos como en plazos y tasas, estableciendo nuevos intermediarios financieros tales como las cajas de ahorro y fortaleciendo las uniones de crédito. Deberían

además atender los problemas relacionados con los requisitos y las garantías solicitadas por la banca comercial intermediaria.

El promover la capacitación y el entrenamiento de los trabajadores, tanto en aspectos técnicos como administrativos.

El estimular la generación y adopción de nuevas y mejores técnicas de producción, alentado la innovación con estímulos.

El Promover un esquema de adaptación tanto para la administración, como para el diseño del producto, producción y control de la calidad.

El establecer redes de información actualizada y de fácil acceso con el fin de promover la innovación tecnológica y financiera.

Las sugerencias anteriores de ninguna manera pretende agotar las posibilidades susceptibles de explorarse, de la misma forma que estímulos más amplios no garantizan la respuesta que se busca del pequeño empresario. Sin embargo, elimina obstáculos: ofrecer incentivos, dar a conocer oportunidades de inversión; difundir apoyos y; en general, fortalecer las opciones, hacer más fértil el terreno para nuevas generaciones de empresarios dispuestos a aceptar retos y contribuir con un sentido social al progreso económico, será siempre útil para promover a las PYMES.

3.1.1 Acceso a Financiamiento.

Una vez analizado el proceso que las PYMES han seguido en el proceso económico de los años ochenta y noventa en México, la pregunta que surge es: ¿Qué tipo de política puede contribuir a apoyar a este tipo de empresas? Un soporte de la política gubernamental ha sido los apoyos financieros a la pequeña y mediana empresa, pero la realidad es que muchas de las PYMES no han sido favorecidas y difícilmente pueden acceder a créditos bancarios.

Los elementos claves en una política de fomento para ampliar el apoyo crediticio serían:

Instrumentar una política de información sobre la disponibilidad de préstamos más amplia, puesto que algunas encuestas¹ citan que las PYMES no están debidamente informadas de las políticas y programas gubernamentales y, por lo mismo, no solicitan ni reciben incentivos. Una política de información adecuada podría contribuir a que los empresarios pudieran utilizar los estímulos que existen para su desarrollo.

Desarrollar intermediarios financieros que pongan a disposición del empresariado menor préstamos para su desarrollo. Para ello es necesario explorar la inserción de los programas de descuento en nuevos intermediarios como es el caso de las cajas de ahorro. Todo contribuirá a crear un circuito financiero que revalore las capacidades de ahorro y crédito de los estratos de más bajos ingresos, ligado directamente al apoyo de sus capacidades empresariales.

3.1.2 Promoción de apoyos selectivos y capacitación.

El eje de la política de promoción deberá fortalecer el apoyo institucional a la pequeña y mediana empresa mediante crédito, inducción de mecanismos de subcontratación y reforzando una red de información y capacitación. Todos estos elementos en forma combinada podrían inducir un crecimiento en la perspectiva de modernidad y no de subsistencia. A la vez permitiría que se lograra una perspectiva de crecimiento y competitividad, y que con ello se consolidara un nuevo núcleo de empresarios que apoyen el crecimiento sostenido con equidad.

El Gobierno a través de Nafin principalmente, ha orientado sus actividades para la promoción y fomento de las industrias menores en dos vertientes:

La Identificación, promoción, gestión y puesta en marcha de proyectos que apoyen, directa o indirectamente, la generación de inversiones productivas a escala del subsector, y cuya viabilidad sea congruente con

¹ “Encuesta de la Industria mediana y Pequeña 1985”, Nafin, SPP, INEGI, México, 1998; y Clemente Ruiz Duran y Carlos Schadtler Subirán, “Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en México”, Nafin, México, 1992.

las características y oportunidades que ofrezca la región donde se localicen.

La Promoción y ejecución de programas de asistencia técnica, para propiciar el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles de la planta industrial, induciendo una modernización que le permita incrementar su competitividad.

Es claro que los recursos financieros y técnicos para apoyar a las empresas menores son limitados. Por ello es necesario realizar una asignación de los recursos más analítica e inteligente. Se hace necesario considerar la necesidad de profundizar los criterios de identificación de proyectos para determinar cuáles son los verdaderamente coadyuvan al desarrollo industrial. Es necesario igualmente definir que significa inducir una modernización que como se ha señalado, comienza mucho antes de la ejecución de un programa de asistencia técnica, podría comenzar desde las aulas de instrucción básica y media y por supuesto en la educación superior.

La capacitación forma parte también de una política de promoción que permita dar un salto tecnológico a las pequeñas y medianas empresas, ya que se plantea como prerequisite indispensable el que existan recursos humanos altamente calificados, lo que se logra la vía de un sistema educativo que efectivamente induzca una visión de innovación, tal como lo han logrado los países industrializados o los países en desarrollo de Asia de este. En esta perspectiva, el logro de un salto tecnológico en forma amplia por esta vía para la pequeña y mediana empresa requiere de una forma integral del sistema educativo que favorezca una numerosa y creciente mano de obra calificada. Una limitante de esta opción es el tiempo que tiene que transcurrir entre la puesta en marcha de la reforma educativa y el desarrollo de las capacidades de innovación tecnológica.

Es necesario poner atención al hecho de que diversas secretarías y organismos gubernamentales han desarrollado programas de apoyo a las PYMES, que

siendo a primera vista algo positivo, podría llegar a dispersar recursos al no contar con una estrategia troncal bien coordinada, y no tener criterios generalizados para la asignación de apoyos y recursos que permitan la mayor rentabilidad social en términos de resultados. Sería muy lamentable para el bienestar del país realizar esfuerzos desintegrados con pobres resultados, lo cual una política de fomento debería evitar.

3.1.3 Cadenas productivas de PYMES con grandes empresas y subcontratación.

El país ha entrado en una fase de intensas transformaciones, en donde que da claro que es necesario la conformación de un mosaico empresarial más amplio; para ello una política de fomento debería conformar una estructura empresarial desde la base, que se interrelacione en forma más dinámica con la gran empresa. El crecimiento económico resulta poco significativo para el bienestar nacional si no encadena el auge exportador de las grandes empresas nacionales y transnacionales, se armen de un crecimiento del mercado interno.

La experiencia de los últimos años muestra como el auge del comercio exterior puede carecer de arrastre en la economía y agudizar desequilibrios, ya graves de por sí. La creciente integración nacional de la producción, en especial el encadenamiento de empresas mexicanas como proveedores de los grandes exportadores, será esencial para que el crecimiento adquiera ritmos y calidad congruentes con la necesaria elevación de los niveles de vida. No es razonable pensar que sea la expansión de las grandes corporaciones o de las maquiladoras el camino para resolver los problemas de empleo que plantea los rezagos acumulados y la dinámica demográfica, todavía muy alta por factores inerciales².

² Leucona V, Ramón, "Reforma estructural, movimientos de capital y comercio exterior: estancamiento y crisis", Universidad Anahuac, México, 1998.

Se trata de aprovechar al máximo la conformación de la gran industria, incrementando sus relaciones con las de menor tamaño y propiciando una mayor complementación. Lo ideal es que vivan y se articulen en cadenas productivas que estimulen un sistema industrial equilibrado, dinámico y armónico. Las pequeñas empresas pueden constituirse en filiales en la integración vertical, o de preferencia autónomas, como es el caso de la subcontratación. La interrelación estimularía la competitividad y la complementación en la aplicación de tecnologías. Si bien brechas en la estructura productiva que condiciona el reducido grado de articulación, también las hay cuando la gran empresa se orienta hacia los mercados del exterior o los abandona porque no le interesan. Un sistema que permita la coexistencia de una programación participativa del mercado puede asegurar inversiones con proyectos de futuro compartido. La promoción selectiva definirá relaciones intersectoriales en la que se alcance una destacada actividad.

A ello pueden contribuir tanto las autoridades gubernamentales, como las medianas y grandes empresas manufactureras. Es indispensable contar con un programa industrial que precise la participación de ambas en un plano de concertación y que fije metas para los próximos años. A ese programa deberán incorporarse las facilidades que ya se otorgan, haciéndolas más ambiciosas para cumplir su cometido con mayor eficacia.

Las medianas y grandes empresas nacionales y extranjeras deben comprometerse a cooperar con estas tareas de carácter técnico. Sus conocimientos y experiencia pueden ser de inmenso valor y su intervención podría incluir la difusión de su desempleo en la creación de industrias eficientes de menor tamaño y menos costoso. Su articulación con la pequeña empresa independiente pueden ramificarse y ser mutuo beneficio. Existen alternativas rentables para esta complementariedad, pero se debe estimular su búsqueda y puesta en operación.

La subcontratación, alentando la fabricación de partes componentes que respondan directamente a las necesidades de las grandes empresas, es otra opción para inducir un salto tecnológico de las PYMES. Para que esta vía

pueda desarrollarse solidamente se requiere que las grandes empresas se conviertan en promotoras de este tipo de acuerdos, transfiriendo tecnología y desarrollando a sus proveedores de manera integral, y que no se limiten a demandar productos con la perspectiva de poner a competir a sus proveedores con el fin de reducir sus costos. En este la política gubernamental puede contribuir dando a conocer los beneficios de los procesos de subcontratación, ya que en la última encuesta citada³ se señala que solo en el 32% de los casos se recibirá subcontratación. Las razones principales de las pequeñas y medianas empresas para no atender contratos de subcontratación eran, en primer lugar, por que lo consideraban como “no redituable”; en segundo lugar, “porque no había ofrecimiento de contraparte”; y en tercero “porque saturaba su capacidad”. El principal apoyo que recibirían en este caso era la asistencia técnica. Así mismo se menciona que el 54% de los pedidos eran regulares y estables, y que en un 92% de los casos se cumplen los contratos de subcontratación.

Un elemento benéfico que puede ser utilizado en la difusión de la subcontratación son las razones que arguyeron las grandes empresas para subcontratar; “saturación de capacidad” (65%) y “ahorro de costos” (35%). Sin embargo se menciona que la subcontratación representa una proporción bastante reducida de las ventas totales de estas empresas, y que estos se debe a: “falta de calidad”, “escasez de empresas adecuadas” y “un inadecuado tiempo de entrega”. Ante esta situación la mayor parte de las grandes empresas adquieren únicamente materias primas por medio de la subcontratación, y en muy baja proporción productos intermedios o terminados. Un aspecto positivo para esta opción es que el 82% de las grandes empresas consideraba “expandir la subcontratación”.

En este sentido una política de promoción de la subcontratación requiere no solo intentar ampliar el número de empresas que subcontratan, sino también que esta se de sobre la base de adquirir más bienes intermedios que materias primas, puesto que es la única forma como la subcontratación puede inducir el

³ Clemente Ruiz Duran y Carlos Schandtlér Zubirán, “Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en México”, Nafin, México, 1992.

salto tecnológico. Una buena política de promoción en esta área puede cambiar la relación que existe entre las pequeñas y medianas empresas y la gran empresa, puesto que hoy los pequeños empresarios consideran que su principal competidor no son los productos importados sino la gran empresa y que su ventaja competitiva se encuentra en la habilidad publicitaria, los precios y algunas veces, en la marca.

3.1.4 Promoción del perfil empresarial.

Al observar los cambios profundos que se generan en la actualidad el motor del progreso depende en buena medida de la iniciativa privada, destaca la figura del empresario, al que se debe aprovechar en toda su potencialidad productiva. El papel que la capacidad empresarial difundida entre la población de un país tiene, que ser muy importante para el desarrollo de la sociedad.

Una política de fomento para las PYMES no puede soslayar el hecho de que tan importantes son las condiciones económicas para el desarrollo de nuevas unidades de negocio, como el hecho de que estos negocios y empresas surgen de la iniciativa de sus ciudadanos. Cuando en una sociedad el espíritu empresarial y la iniciativa de promoción de nuevas empresas son escasos ocurren dos fenómenos: las empresas no se crean y las personas capacitadas encuentran su colocación laboral como empleados de unidades ya constituidas.

Para que en México se propicie la formación de personas con perfil y capacidad empresarial, que puedan generar oportunidades nuevas de negocios, empresas y empleos, se debe implementar una política educativa, capaz de introducir en los programas de estudios el conocimiento de las tendencias internacionales, que en caso de la globalización tiene una especial relevancia conocer sus causas y oportunidades. Igualmente se debe poner énfasis en el conocimiento de las tendencias y necesidades nacionales, en impulsar un cambio de mentalidad que potencie la iniciativa, que permita identificar oportunidades y que brinde una metodología para la generación e implementación de negocios.

Esta fase la política industrial, que va de la mano con la política educativa, para formar actitudes y aptitudes empresariales en un número mayor de personas en la sociedad, debería poner el acento en materias y temáticas tales como. Identificación de nuevas oportunidades de negocios, como iniciar un negocio, el desarrollo de proyectos de negocio, mercadotecnia aplicada, administración básica, cultura sobre franquicias y diversas formas de asociación, así como ética en los negocios. En la medida que se logre difundir estas temáticas habrá más personas con un perfil empresarial que ayuden a la generación de una red de más y mejores empresas menores en México.

La metodología para formar el perfil empresarial pasa por una metodología que brinda teoría, pero propicia la práctica, refuerza las actitudes de liderazgo, creatividad y trabajo en equipo. También difunde el estudio de casos de éxito y testimonios de quienes han ya seguido el camino empresarial. El reto es ambicioso y de largo plazo, pero necesario al fin.

En resumen, se propone una política de fomento a las PYMES que necesariamente deberá considerar acciones integrales, cubriendo, de ser posible, todos los aspectos que afectan la creación, desarrollo y operación de las mismas a nivel micro y a nivel macroeconómico. Además, esta política deberá facilitar el acceso al financiamiento, al establecimiento de condiciones que propicien un encadenamiento productivo de las PYMES con grandes empresas. También deberá buscar distribuir los diversos apoyos existentes de manera selectiva y favorecer la capacidad. Por último, pero menos importante, se deberá propiciar un amplio fomento al perfil empresarial entre mayor número de personas posibles, incorporando acciones con este fin en los diversos programas de formación en el país.

3.2 El caso de una pequeña empresa en México.

3.2.1 Antecedentes.

A continuación se analizará el caso de una pequeña empresa Agencia de Viajes Extravaganza S.A de C.V se analizó una agencia de viajes por que tuvo una transformación total desde su forma de dar su servicio a los clientes, entrando a la era digital con sus nuevas herramientas de trabajo que se explicará más adelante . Tras haber acumulado veinte años de experiencia en la industria turística en el sector de la distribución minorista, en 1992 tres socias integran una empresa “Viajes Extravaganza S:A de C:V”. Se constituye con un capital inicial de 1, 500,000 pesos y con un total de 25 empleados. El giro, la distribución minorista de los productos ofrecidos por los operadores y mayoristas de la industria turística internacional.

Mejor conocido como Agencia de viajes, el negocio está orientado al desarrollo de la relación directa del “contacto” (vendedor – comisionista) y el “cliente”, es decir, el consumidor de los servicios. Dentro de los principales productos que la agencia distribuye están: pasajes aéreos, terrestres y marítimos, hoteles, automóviles en renta, paquetes especiales, convenciones, incentivos y trámite de visados.

El proceso opera cuatro procesos críticos:

La Administración de la cadena de suministros.

La Promoción y comercialización de productos.

El Empaquetamiento y Distribución (tráfico)

La Administración de pasajes (regulación de B.S.P.)

3.2.2 De los cambios estructurales en la industria

Hasta 1995, la industria había mantenido una estructura de comisiones fija de aproximaciones 9.5% promedio sobre el precio de venta al público; siendo diferente en cada uno de los sub-segmentos y en algunos casos con pequeñas variaciones entre las empresas operadoras.

La situación financiera de las empresas de aviación en el mundo, la entrada del comercio electrónico en forma masiva y la sobreoferta en algunos sectores, trajo como consecuencia una reestructuración mundial en todos los eslabones de la cadena.

Hasta 1995, la industria proyectaba un crecimiento casi explosivo. Para el año 2005 se esperaba un crecimiento en términos del número de empleos de 212 a 338 millones, con un consumo esperado pasando de 1.9 billones a 3.9 billones de dólares representando el 11% de producto bruto de los países industrializados.⁴

Tradicionalmente, la industria turística había confiado en la distribución de sus productos mediante las agencias y en una medida muy inferior, en los “CRS” o sistemas de reservaciones; también empleados por las agencias (Sabre, worldspan, etc.).

Sin embargo, una serie de fuerzas de carácter global, iniciaron su influencia en la industria mundial, transformándola estructuralmente y en particular, en los límites en que antes se competía. Se iniciaron grandes procesos de consolidación, globalización de servicios, cambiaron las expectativas de los clientes, cambiaron las bases de competencia, algunas empresas que tradicionalmente operaban en otros sectores, ampliaron su alcance para incluir viajes y en general se inicio el florecimiento de nuevos modelos de negocio; todo esto gracias fundamentalmente a tecnologías habilitadoras (Internet).

⁴ WTTO, World tourism and travel organization. Estimaciones de la industria 1995.

Todas las fuerzas mencionadas en conjunto, básicamente iniciaron la transformación de la manera en que se hacían los negocios y por tanto se requerían nuevos procesos.

Los efectos en la industria en el eslabón de la operación (líneas, navieras, alquiladoras de autos y hoteles) comenzaron a sentirse: la presión por reducir los costos de distribución aumento. Ya que el costo de distribución para la mayoría de las líneas áreas fluctuaba entre el 18 y 25%, el efecto no se hizo esperar. Se lanzo una corriente para fomentar la desaparición de la comisión que se pagaba a la agencia por concepto del contacto con el cliente, el empaquetamiento de los productos y la distribución final. Hoy por hoy, las comisiones se encuentran en menos del 3%, y la expectativa es que desaparezca del todo.

Otro efecto en los operadores fue la inminente necesidad de incrementar los ingresos mediante la incorporación de nuevos clientes y un mejor manejo en la forma en que se determinan los precios.⁵ Además, las líneas aéreas iniciaron un esfuerzo para el mercado uno -a -uno y un esfuerzo agresivo para aumentar la fidelidad de sus usuarios.

Las aerolíneas por otro lado, lanzaron grandes esfuerzos para incorporar sistemas de información que facilitaran el acceso a los usuarios finales, pasajes electrónicos, tarjetas inteligentes, EDI, sistemas automatizados de reservaciones reconocimiento de voz y sitios de comercialización en Internet.

Aunque el impacto de Internet en la demanda no ha sido relevante, no obstante los esfuerzos de los operadores por promover su uso, la amenaza existe, y algunas empresas han decidido entrar de lleno a instalar la “agencia virtual”, hasta hoy con resultados poco alentadores. Hasta 1996, la industria de distribución por Internet de servicios turísticos era la segunda en importancia en los Estados Unidos con únicamente 126 millones de dólares; cantidad no

⁵ Es importante especificar que los pasajes en un vuelo específico no tienen el mismo costo uniforme. El costo varía según las restricciones, la oportunidad de la compra y el espacio disponible antes de la salida del vuelo.

despreciable pero muy distribuida entre un gran número de participantes.⁶ Ocupando el primer lugar los productos de computadoras con 140 millones de dólares.

En resumen, los dos cambios fundamentales en la industria fueron: la automatización de los procesos comerciales por la entrada del comercio electrónico y la necesidad de la reducción de los costos de distribución que se traducen en la eliminación de las comisiones directas.

3.2.3 Administración del cambio Extravaganza S.A. de C.V.

Del pánico inicial ante la reducción de los ingresos se partió a seleccionar el proceso metodológico que se seguiría para la reingeniería de la empresa. Debía ser un conjunto de herramientas prácticas y fáciles de aplicar, dada la relativa poca complejidad de los precios críticos de la agencia. El modelo escogido incluía tres fases básicas:

- 1.- Establecimiento de una visión compartida.

- 2.- Reingeniería de los procesos críticos.

- 3.- Implementación de los nuevos procesos y la medición de los resultados

Una vez acordada la metodología, las tres socias fijaron los dos compromisos iniciales; la fijación de la fecha para la sesión de “Visionamiento” y se escogió al agente de cambio; Se nombro a la señora Alconedo, socia de la empresa.

⁶ Rorresters Research, Inc. 1996

Establecimiento de la Visión.

Durante una larga sesión de trabajo en la que no se dejaron opciones sin analizar. Se discutió desde si se debía cerrar el negocio (por el aparente futuro incierto), si se debía entrar de lleno al comercio electrónico, si era necesario fusionarse o ser adquirida por una empresa mayor, y hasta si se debía esperar a ver las reacciones de los líderes de la industria.

El dialogo fue enriqueciéndose hasta que se llegó a una conclusión que no solo era inspiradora, sino también difícil de lograr. Requería de paciencia y pasión. La visión se defino así:

VISIÓN:

“Extravaganza será la mejor opción para el turista de placer y lujo, ya que proveerá a sus clientes un servicio altamente diferenciado, el conocimiento pleno de los destinos que interesan a su segmento, un claro entendimiento de los deseos y necesidades de sus clientes y el ofrecimiento de los mejores productos que el mercado ofrece”.

Dicha visión, se tradujo en una serie de estrategias en términos de la operación misma de la empresa. En primer lugar, se logro claridad en cuanto al enfoque a los mercados (de diferenciado) orientado con claridad los esfuerzos hacia los segmentos de alto poder adquisitivo, implicando con esto una necesidad clara de adecuación significativa de aquellos procesos que tiene contacto directo con los clientes y una muy clara selección y conocimiento de los productos y servicios ofrecidos.

En términos de la relación con sus clientes, la empresa se veía obligada a desarrollar un proceso totalmente nuevo de promoción y venta; el esquema de “toma del pedido” se hacia críticamente obsoleto. La visión, inspiro un concepto mucho más hacia la asesoría al cliente, que de únicamente captar una demanda preestablecida.

3.2.4 Definición de los atributos de satisfacción de los participantes y las metas.

Antes de iniciar los trabajos de evaluación se llevo a cabo una sesión en la que se discutió, junto con los 23 trabajadores, la visión de la empresa. Fue sumamente interesante percibir que la gran mayoría de los empleados estaban concientes de la necesidad del programa de cambio. Únicamente dos personas externaron comentarios escépticos. Lo interesante es que la sesión se torno en una discusión abierta entre los propios trabajadores, intentando explicar los motivos a sus compañeros. El papel del facilitador de la sesión fue básicamente documentar los puntos que se iban acordando. Al final el acuerdo fue unánime. “Es necesario modificar la forma en que operamos si queremos seguir siendo rentables”.

Posteriormente, se nombraron a los que participarían en el grupo de reingeniería. Quedo claro que significaría un sacrificio importante para ellos, ya que el programa demandaría hasta cuatro horas adicionales dos días a la semana para completar las tareas de la metodología escogida. Al día siguiente, se llevo a cabo la primera sesión de entrenamiento en los conceptos básicos de reingeniería y en la metodología.

En la primera sesión de trabajo, se identificaron los siguientes grupos participantes: Dueños, Empleados y Clientes por un lado, y por otro, proveedores y órganos reguladores (IATA y BSP).

A continuación, se inicio la identificación de los atributos de satisfacción de cada uno de los grupos resultando:

Los Dueños: Rentabilidad, empleados motivados y fieles.

Los Clientes: Calidad de los productos, valor agregado en la asesoría.

Los Empleados (comisionista): Ingresos competitivos, estabilidad, ambiente laboral sano.

Los Proveedores: Fidelidad (participación de mercado) y rentabilidad en los productos.

Los Órganos reguladores: Cumplimiento de las Normas.

Para definir el nivel de criticidad de cada proceso para el logro de las estrategias y el alcance de la visión, se evaluaron los índices de desempeño en cada uno de los indicadores asociados a los atributos de satisfacción de los participantes. No para todos los atributos se tenían datos históricos, por lo que se discutió las diferentes situaciones que se enfrentan todos los días, para con esto, poder determinar mediante un juicio adecuado, el estado que guardaba cada indicador

Cuadro 3.2

Matriz de evaluación de los atributos de satisfacción.

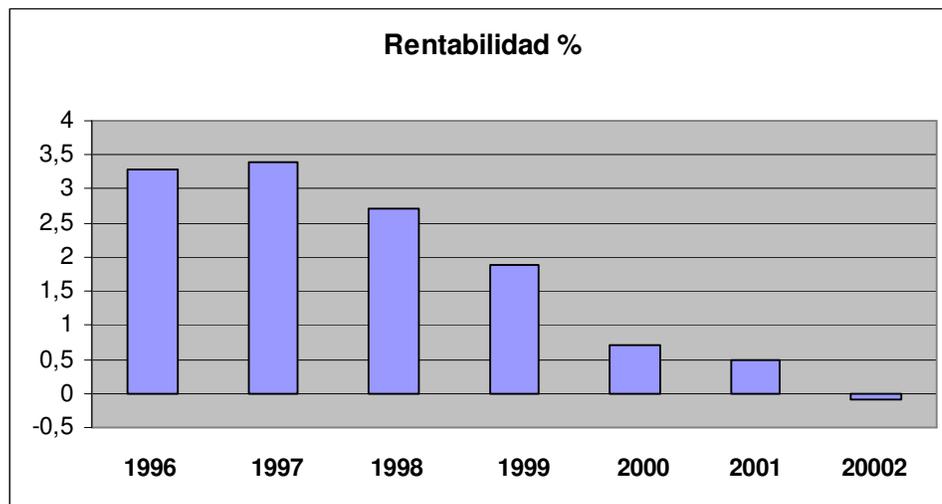
Participante	Atributo de satisfacción	Indicador	Importancia
Dueños	Rentabilidad	Resultado de opera.	Alta
	Empleados Motivados	Rotación	Baja
Clientes	Calidad de productos	Ranqueo de servicios	Media
	Valor agregado en asesoría	Encuesta a clientes	Alta
Empleados	Ingresos competitivos	Ingresos sobre ventas	Alta
	Ambiente laboral sano	Encuesta de clima	Baja
Proveedores	Fidelidad	Part. de mercado	Alta
	Rentabilidad de Productos	Precio / costo	Media
Org. Regul.	Cumplimiento de normas	“Defaults”	Media

Fuente: Extravaganza. S.A de C.V

Y como resultado de la ponderación, los atributos clave resultaron: La rentabilidad del negocio, el valor agregado de la asesoría brindada a los clientes, los ingresos competitivos de los comisionistas y la fidelidad a los proveedores.

La valoración de los indicadores permitió no únicamente ver el grado de criticidad de la situación actual, también permitió el establecimiento de las prioridades y la comprensión de los conflictos entre atributos

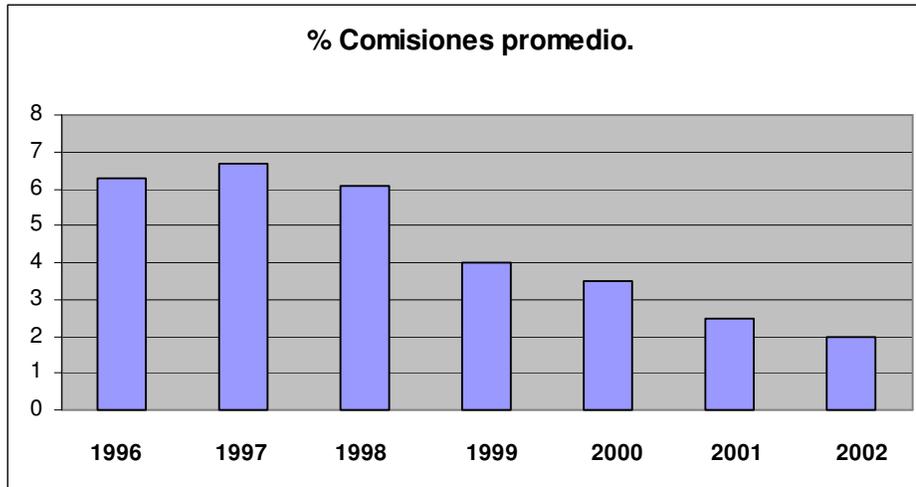
Gráfica 3.1
Valores proyectados en 2000.



Fuente: Extravaganza. S.A de C.V

De forma natural, el conflicto surgió entre la rentabilidad de la agencia y los ingresos competitivos de los comisionistas.

Gráfica 3.2
Valores proyectados en 2000.



Fuente: Extravaganza. S.A de C.V

La reingeniería del proceso de comercialización debería contemplar entonces un balance adecuado entre dos atributos e incluir los aspectos relacionados con la expectativa de fidelidad de los proveedores.

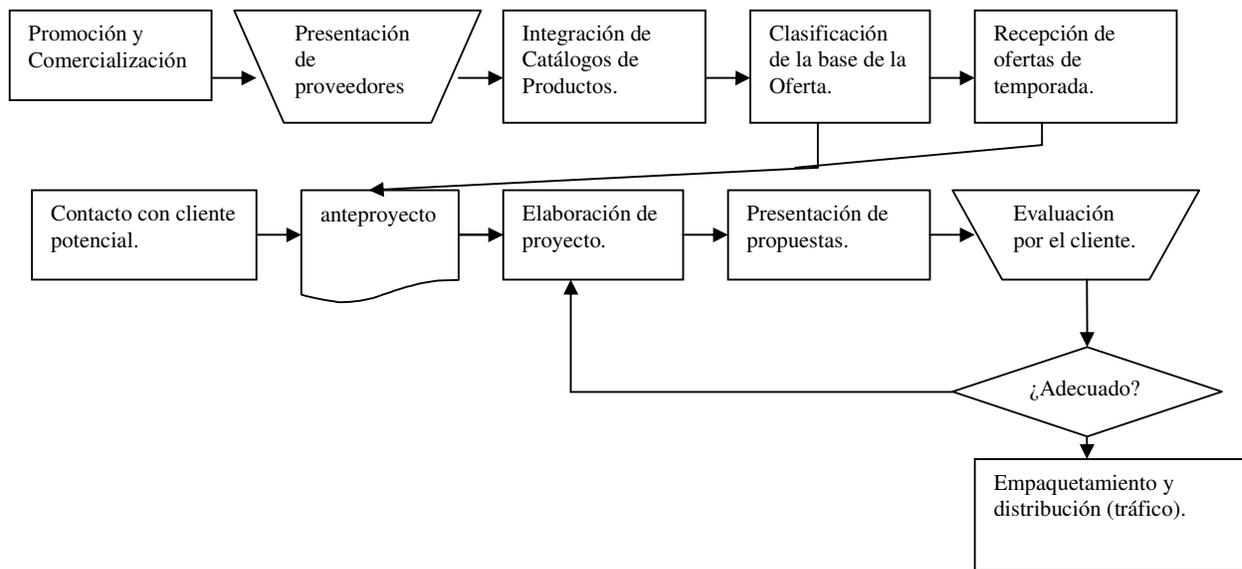
La calidad de los productos resulto con una calificación “media” debido a que ya se contaba con una razonable claridad sobre los productos que serian adecuados para el segmento , sin embargo, se debía hacer una selección definitiva. Y por otra parte, la rentabilidad de los productos para los proveedores, aún siendo de relevancia para ellos, se conoce que la fijación de los precios y la adecuación de sus costos, cae en el ámbito de la responsabilidad del proveedor (mayorista u operador).

3.2.5 Reingeniería del proceso de Promoción y comercialización.

La primera tarea en la reingeniería del proceso como tal, fue el “mapeo” del proceso actual, con el fin de acordar con el equipo de trabajo, la “fotografía” de la situación actual, incluidos los indicadores de desempeño del proceso.

Diagrama 3.1

Reingeniería del proceso de Promoción y comercialización.



Durante el “mapeo” de la situación actual, el equipo documentó las diferentes diferencias del proceso. Se clasificaron en “cuellos de botella”, “adecuaciones” y “carencias”.

Cada contacto maneja sus proveedores preferenciales. Esto origina búsqueda innecesaria en cada transacción. Genera pérdidas de tiempo no siempre se selecciona al mejor producto, no siempre se tienen acuerdos y/o contratos de tarifas netas por lo que se encarecen los precios.

No se cuenta con un registro único y compartido de los clientes, lo que crea confusiones en cuanto a la capacidad de pago, datos de crédito, características personales (preferencias, limitaciones, particularidades).

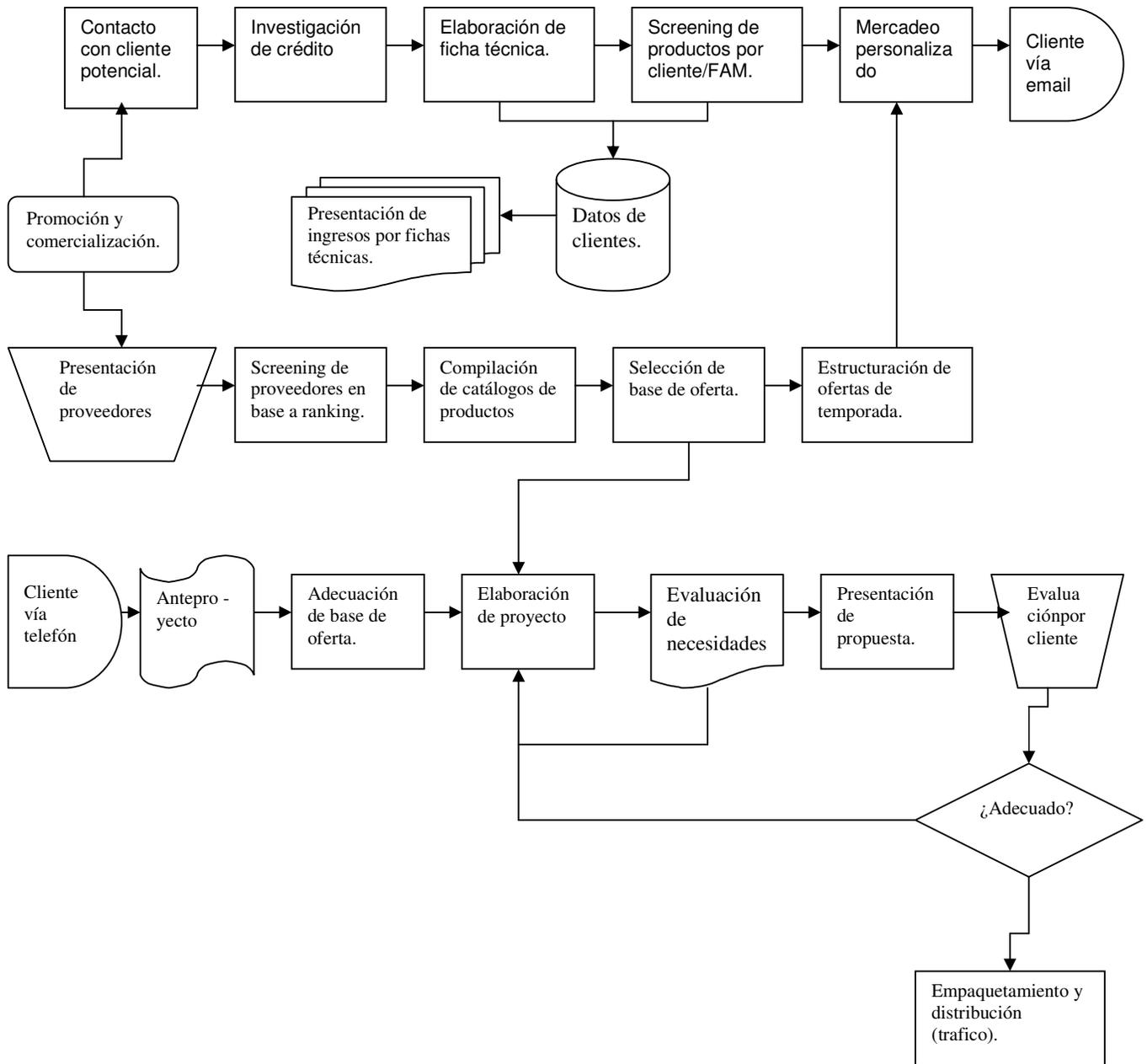
Se desconoce el comportamiento histórico del cliente y la obtención de algunos de estos datos se hace en forma redundante tanto en la elaboración del anteproyecto, como la ejecución de las actividades del control de tesorería.

No se lleva a cabo un marketing personalizado. Al contar con una base de datos de clientes, el mercadeo de ofertas de temporada se hace en forma masiva con resultados pobres. Se requiere incorporar un mecanismo para enfocar y dirigir el mercadeo.

La elaboración del anteproyecto incorpora únicamente lo descrito por el cliente y si bien, se busca la mejor opción basándose en precio, la satisfacción de los clientes no siempre es la deseada, como resultado de la baja orientación que recibe. El cliente recibe lo que compro, pero no lo que esperaba.

La reducción de los porcentajes de comisión ha traído como consecuencia que los ingresos de los contactos se hayan compactado significativamente. Se requiere incorporar valor agregado en la adecuación del proyecto y la propuesta de tal forma que: El cliente compre con expectativas adecuadas y, valore el consejo "experto" del que debe fungir como un consultor de viajes.

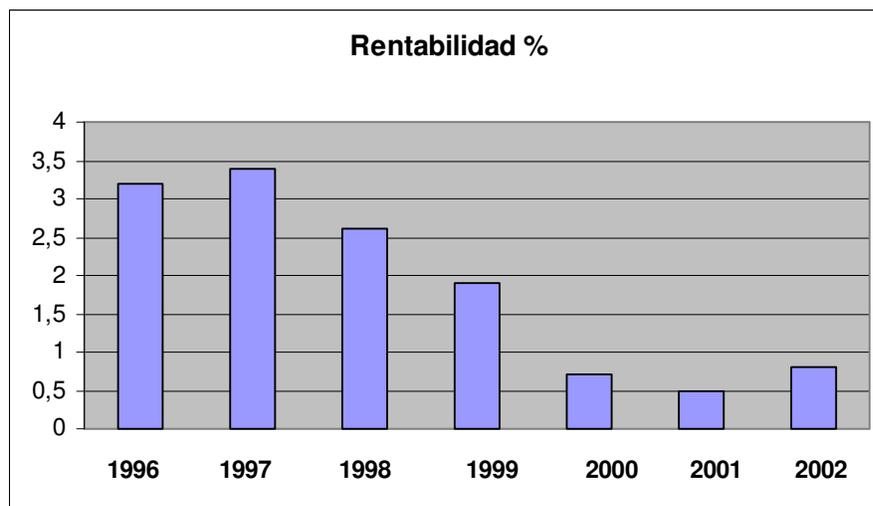
Diagrama 3.2
Proceso Resultado de la reingeniería.



El equipo de diseño cuidó la integración de un nuevo proceso que considerara la eliminación de las fallas que se habían identificado. Se estableció el cobro de servicios por emisión y asesoría. El concepto trajo a la mesa una polémica intensa. Los argumentos básicos se concentraron en el hecho de que no era “ortodoxo” el cobro de los servicios de asesoría. Se acordó una combinación de modalidades que en esencia se resumen en dos. Un cobro fijo por la emisión de pasajes y paquetes que incluyeran aéreos y un cobro de anticipo para la elaboración de propuestas. Este último, fundamentado en el hecho histórico, de que mucha gente (particularmente aquellos que no son clientes regulares) solicita cotizaciones que demandan una gran cantidad de tiempo de los contactos y muchas veces solicitan para fundamentar la negociación en la agencia donde siempre compran. Al decidirse el enfoque diferenciado, éste concepto de promoción tradicional quedaría eliminado.

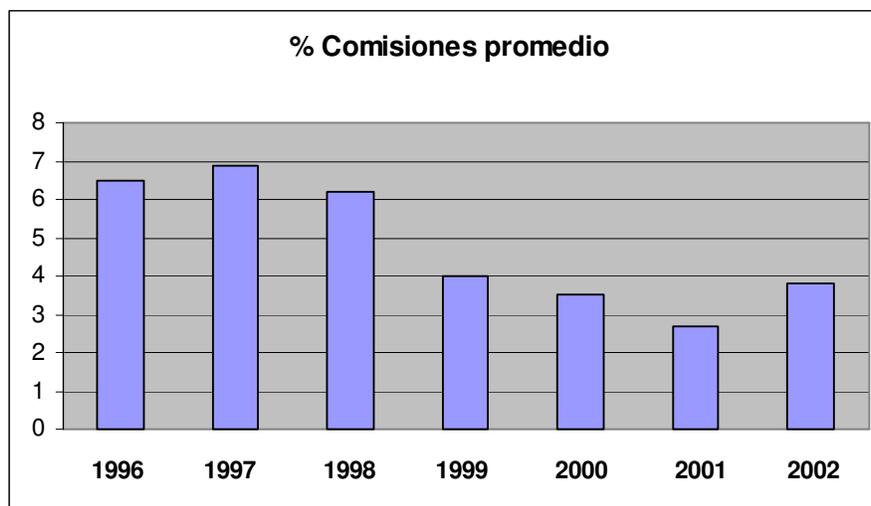
Se elaboró un modelo conservador para simular el comportamiento de los ingresos de la agencia incluyendo ambos cargos y los resultados que se obtuvieron fueron prometedores.

Gráfica 3.3
Rentabilidad %



Fuente: Extravaganza. S.A de C.V

Gráfica 3.4
Porcentaje de comisiones promedio.



Fuente: Extravaganza. S.A de C.V

Los resultados del modelo proyectaban un “quiebre” en la curva de los ingresos teniendo un efecto positivo tanto en el comportamiento de la rentabilidad, así como, en los ingresos promedio de los contactos; casi recuperado totalmente los niveles alcanzados en 1999. Ambos resultados sin considerar un incremento significativo en los niveles de ventas. Este ultimo rubro, se calculo por separado incluyendo dos modificaciones fundamentales: la integración de un sistema de administración de clientes y una serie de mecánicas de promoción personalizada.

El diseño preliminar del proceso de promoción y comercialización se presento al comité de diseño (integrado por todos los socios y el contador de la empresa) para su aprobación. Se hicieron algunos comentarios, mismos que se incluyeron en el diseño y se procedió al análisis de los recursos y la organización requerida.

Alineación de los Recursos.

La base tecnológica con la que se contaba era suficiente para desarrollar e implementar la herramienta que llevaría la administración de los clientes. Se cito a una reunión de presentación al operador del sistema globalizador (SABRE) y se presentaron los conceptos que el sistema debería contemplar, con el objeto de recibir de ellos su retroalimentación. Esto fue particularmente importante, ya que tanto los servidores, como las terminales que se emplean para reservar los productos y servicios, serían empleados como plataforma tecnológica para instalar la nueva aplicación. Y, se debía recibir aprobación de SABRE para instalar dicha aplicación.

El personal de SABRE solicito autorización para presentar la herramienta que ellos estaban desarrollando en ese momento, misma que incluían un número importante de las funciones que les fueron descritas. El software de SABRE para administración de clientes, no satisfacía las especificaciones mínimas críticas, documentadas por el equipo, por lo que el modulo SABRE fue descartado.

Se desarrollo una herramienta propietaria en Lotus- Notes. Y se desarrollo una interfase con el sistema de contabilidad y ventas (IICAV). La arquitectura tecnológica fue modificada levemente para incluir un segundo servidor en la red local de datos.

Dicho servidor, contendría la base de datos de clientes y el generador de fichas técnicas, así como, el histórico-estadístico de ventas por cliente. Se incluyeron algunas facilidades en la aplicación para generar varias vistas lógicas del histórico de ventas, que permitió la generación de reportes por proveedor, destino y temporadas; todo esto con el fin de poder proyectar los ingresos anuales y estimar los recursos temporales tanto para atención a clientes como para la distribución de los productos.

A continuación se presentan, estados financieros de los años 2004 y 2005 para conocer el desarrollo que ha tenido la empresa Extravaganza S.A de C.V.

Estado de la situación Financiera para 2005 y 2004. Extravaganza. S.A de C.V

ACTIVO						
	2005	%rel 2005	2004	%rel 2004	%acum 2004	
Activo Circulante						
Caja y Bancos	\$598,376	13%	\$657.526	16%	3%	
Clientes	\$978,555	21%	\$865.000	21,82%	0,82%	
Inventario	\$955,024	21%	\$6.500	0,16%	-5%	
Suma del Circulante	\$2,531,955		\$1.529.026			
Fijo						
Terreno	\$1,000,000	26%	\$1.000.000	25,23%	-0,77%	
Revaluación de terreno			\$151,650	6,35%		
Mob y EQ. De Oficina	\$120,000	2%	\$559.000	16,62%	14,62%	
Dep.Acum. De Mobiliario	\$60,000		\$60.000			
Eq. De Transporte	\$380,000	13%	\$350,000	11,35%	0,35%	
Dep.Acum.Eq.Transporte	\$150,000		\$90,000			
Dep. en Garantía	\$500	0,01%	\$10.300	0,25%	0,24%	
Suma del Fijo	\$1,710,500		\$2,220,950			
Activo Diferido						
Gastos de Instalación	\$42,000	0,93%	\$32,500	0,82%	-11%	
Amort.Acum de Gtos.Inst.	\$8,000		\$10,000			
Rentas Pag. Por Adelan.	\$40.000	0,89%	\$80,350	2,27%	1,38%	
Seguros.Pag por Adelan.	\$136,000	3%	\$90,000	2,52%	-,48%	
Suma Cargos Diferidos	\$226,000		\$212,850			
Activo Total	\$4,468,455		\$3,962,826	100%		
PASIVO						
Pasivo Circulante						
Proveedores	\$400.000	26,01%	\$237.500	16,22%	10,01%	
Doc. Por Pagar	\$100.000	6,50%	\$300.000	20,50%	14%	
Suma del Circulante.	\$500.000		\$537.500			
Fijo						
Hipoteca por pagar.	\$1.000.000	65%	\$900.500	61,50%	-4%	
Deuda Consolidada.	\$37.455	2,43%	\$26.000	1,77%	-66%	
Suma Fijo.	\$1.037.455		\$926.500			
Capital	\$1,537,455	100%	\$1,464,000	100%		
Capital Social	\$880.000	30,02%	\$880.000	35,22%	5.2%	
Superavit por revaluación de activos.	\$544,000	18,56%				
Util.Retenidas	\$1.500.000	51,17%	\$750.520	30,03%	2114%	
Reserva legal	\$7.000	0,23%	\$868.306	34,75%	34.52%	
Suma del Capital.	\$2,931,000	100%	\$2.498.826	100%		
Suma Pasivo total y Capit.	\$4,468,455		\$3.962.826			

Análisis Financiero mediante Razones Financieras 2004.

$$1.- \text{ Activo Circulante / Pasivo Circulante } \frac{\$1,529,026}{\$573,500} = 2.84$$

Por cada peso que se debe se tiene \$2.84 para pagar de moneda inmediata.

$$2.- \text{ Pasivo total / Activo Total } \frac{\$1,464,000}{\$3,962,826} = .36$$

Por cada peso que se tiene como propiedad (Activo) se deben .36 centavos.

$$3.- \text{ Pasivo Total / Capital Liquido } \frac{\$1,464,000}{\$880,000} = 1.66$$

Por cada peso que aportaron los socios se deben .66 centavos.

$$4.- \text{ Total de capital / Activo Total } \frac{\$2,498,826}{\$3,962,862} = .63$$

Por cada peso que invirtieron los socios se han recuperado .63 centavos.

Análisis Financiero mediante Razones Financieras 2005.

$$1.- \text{ Activo circulante / Pasivo circulante } \frac{\$2,531,955}{\$500,000} = 5.06$$

Por cada peso de deuda a corto plazo se tienen \$4.06 para pagar de moneda inmediata.

$$2.- \text{ Pasivo Total / Activo Total } \frac{\$1,537,455}{\$4,468,455} = .34$$

Por cada peso que se tiene como propiedad (Activo) se deben .34 centavos.

$$3.- \text{ Pasivo Total / Capital Liquido } \frac{\$1,537,455}{\$880,000} = 1.74$$

Por cada peso que aportaron los socios se debe .74 centavos.

$$4.- \text{ Total de Capital / Activo Total } \frac{\$2,931,000}{\$4,468,455} = .65$$

Por cada peso de aportación de los socios se han recuperado .65 centavos.

Análisis vertical de las razones Financieras.

Analizando las razones financieras podemos ver como en el año 2005 la empresa mejoro su desempeño más que en el año anterior como se de muestra a continuación.

1.- En el año 2004 por cada peso que se debe se tiene \$2.84 para pagar de moneda inmediata, y en el año 2005 por cada peso que se debe se tiene \$5.06 para pagar de moneda inmediata, esto quiere decir que ha tenido un aumento \$2.22 peso de moneda inmediata en 2005.

2.- Por cada peso que se tiene como propiedad se deben \$.36 centavos en el 2004 y por cada peso que se tiene como propiedad se deben \$.34 centavos en el año 2005, en el año 2005 tuvieron una disminución de \$.2 centavos en ese año se redujo la deuda.

3.- Por cada peso que aportaron los socios se deben \$.74 centavos en el año 2004 y en el año 2005 por cada peso que aportaron los socios se deben \$.66 centavos. En el año 2005 se tuvo una disminución de .08 centavos a si los socios obtiene mayores dividendos y disminución de su deuda.

4.- Por cada peso de aportación de los socios se han recuperado \$.65 centavos en el 2005, dos centavos más que en el 2004, obteniendo mayores ganancias los socios.

Esto nos demuestra que es una empresa rentable que cada año nos va dando mejores resultados para los socios de la empresa y que es una empresa que el cambio que tuvo que hacer valió la pena, y si no lo hubiera hecho seria una empresa que hubiera desaparecido en un corto plazo como muchas de las PYMES que no logran hacerlo.

3.2.6 La Organización.

Tradicionalmente, las agencias de viajes se integran en una organización por función. Así se tiene un área de ventas, una de boleteo, una de tráfico, una administrativa, etc.

La organización propuesta incluye básicamente dos “celdas” o grupos de personas integradas por proceso, en la que enfocan por segmento. Por un lado, el segmento de tipo “corporativo”, que incluye los incentivos y convenciones, y por otro, un grupo que incluye el turismo de placer (el que se identifica de manera natural como vacaciones). Cada celda, cuenta con personal especializado en la atención de su segmento, cuenta con sus capacidades para tráfico (significativamente menor que el otro grupo) y uno de los contactos administra los recursos del grupo, dicho rol, además de ser rotativo dentro del grupo, desaparece del área administrativa. El grupo de turismo de placer, incorpora la biblioteca de la oferta, ya clasificada, así como, un grupo “especial” para el manejo del tráfico. Cada operador recibiría todas las mañanas la agenda del día con las rutas optimizadas para aumentar los niveles de servicio y reducir los costos de distribución.

El trabajo de la generación de los reportes BSP, se simplificaría radicalmente al distribuir el rol del “boleteo” a todos los contactos vía la generación de pasajes electrónicos y el registro automático de las ventas en el sistema de administración de clientes. El generador de reportes de BSP concentraría su actividad en el cierre diario de reporte, evitándole riesgo de “default” por atraso en la presentación de los reportes el día de cierre de los mismos. Dicho de otra forma, los cierres diarios redujeron el trabajo en el día de cierre oficial a menos de 30 minutos, en lugar de las 5 o 6 horas que se ocupaban en cada cierre.

3.2.7 Enfoque y Alcance de la administración del cambio.

El deseo y sueño de cualquier empresario es que el 95% de sus clientes opinen que esta altamente satisfechos con los productos y servicios que recibe. Que sus empleados digan que la empresa en la que trabajan es quizá una de las mejores. Que el crecimiento que logra sea superior al promedio de la industria y que el rendimiento sobre capital se encuentre dentro del cinco por ciento más alto de la industria. Y, en cada uno de estos ejes de medición, sueñan con que el desempeño de sus empresas continúa mejorando a un ritmo tal que la competencia no puede mantener.

Muchísimas empresas alrededor del mundo han intentado lograr este nivel de desempeño durante los últimos 10 a 15 años mediante la adopción de una serie de “soluciones”, incluyendo la compra y fusión de empresas, la adecuación del tamaño por reingeniería, la ingeniería financiera, el control total de calidad (TQM),etc.

Como hemos visto, los resultados en la mayoría de los casos son decepcionantes. Mientras algunas de las citadas técnicas han probado ser útiles en algunas circunstancias, muy pocos casos han llevado a un desempeño elevado y sostenible.

Para entender porque, muchas veces es útil hacer la siguiente analogía: Imaginemos que nuestra empresa esta siendo preparadas para una carrera de larga distancia; un maratón por ejemplo. No son las piernas que hay que fortalecer únicamente, ni el sistema cardiovascular, y no únicamente se debe preparar la mente para una prueba como esa. De hecho, se debe trabajar y perfeccionar todo el conjunto, y se requiere de un esfuerzo prolongado, continuo, es una mejora permanente.

El modelo que se propone se inicia dando forma a los objetivos y prioridades de los grupos de interés, cuya satisfacción es absolutamente crítica. Dichos grupos, fundamentalmente Clientes, Dueños y Empleados, se definen y dan

forma al destino que toma la empresa. Es evidente que la empresa debe considerar la satisfacción de otros grupos de la comunidad, el gobierno y el medio ambiente. Pero, mientras no se satisfacen los objetivos y prioridades de los primeros tres, no es posible lograr satisfacer los objetivos y prioridades de los otros grupos.

El núcleo central del modelo propuesto consiste en los procesos de trabajo de la empresa. Desde el punto de vista propuesto, lograr procesos desarrollados adecuadamente es el primer camino para satisfacer a los grupos de interés (clientes, dueños y empleados) en sus objetivos y prioridades. Este enfoque se contrapone a gran parte del pensamiento tradicional. El cual mira a la empresa desde el punto de vista funcional y departamental, y desde ahí dar forma a como deben operar los procesos.

El principio fundamental propuesto establece que el proceso de operación es más importante que la estructura de la organización y por tanto, para lograr mejorar en forma relevante la satisfacción de los grupos de interés, se debe diseñar basándose en el proceso.

Fig.3.1 El modelo básico.



Establecer estrategias para satisfacer a los participantes clave, mejorando sustancialmente los procesos críticos del negocio y alineando los recursos y la organización.

En la base del modelo de (el cemento), se encuentran los recursos y la organización. Para que los procesos funcionen adecuadamente, se debe lograr obtener los recursos y la organización que satisfagan los requerimientos definidos por el proceso. Esto quiere decir que se debe revisar lo que podríamos determinar como las características básicas de la organización, misma que proveen el contexto motivación a las personas que ejecutan los procesos.

La satisfacción de los grupos de interés.

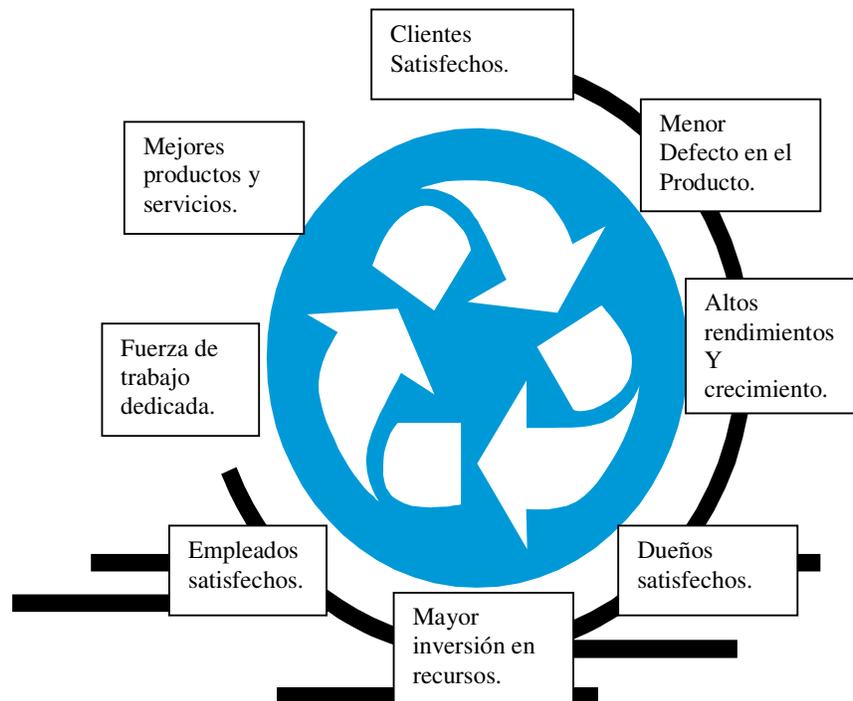
Debe quedar bien establecido que la satisfacción del cliente debe significar rentabilidad del negocio. Los clientes satisfechos normalmente se convierten en clientes fieles y de largo plazo. Dicha continuidad en la relación, debe tener implicaciones en la rentabilidad de la línea de productos o servicios que recibe dicho cliente y simultáneamente, los costos de venta deben reducirse. La satisfacción de los clientes también debe llevarnos a crecimiento.

“Lo que ha resultado es una especie de marketing de boca-en-boca de nuestros clientes satisfechos. Esto a la postre, genera mucha publicidad gratuita. Eventualmente, los clientes satisfechos generan crecimiento”.⁷

Pero la satisfacción de los clientes no es suficiente; no lo es todo. Para lograr permanentemente la satisfacción de nuestros clientes es necesario satisfacer también a los dueños de la empresa y a los empleados. Es un círculo virtuoso:

⁷ The best from the Best, lessons the field, Arthur D. Little, 1998.

Fig.3.2 Satisfacción de Clientes, Dueños y Empleados; Círculo Virtuoso.



Fuente: Extravaganza. S.A de C.V

Dueños satisfechos estarán mucho más interesados en invertir en recursos (humanos y materiales) para la empresa. Esto no quiere decir necesariamente pagar mucho más a los empleados, si no poder proveer de más y mejor capacitación, más y mejor equipo para operar mejor, más cómodo y con mayor seguridad, en resumen, invertir para hacer el ambiente laboral más productivo y placentero. Esto permite el florecimiento de una fuerza laboral más comprometida con su trabajo y con la empresa y con ello, se producen mejores productos o servicios. Satisfacer a los clientes, los dueños y los empleados es una “cadena” que se refuerza a sí misma.

Es muy importante poder distinguir entre empleados satisfechos y empleados participativos. Algunas encuestas muestran que los empleados valoran otros

aspectos de su trabajo como tener un plan de carrera, entrenamiento y una empresa de la que puedan estar orgullosos, además de la participación en las decisiones.

La optimización de los procesos de negocio.

Un proceso de negocio es una secuencia de actividades ínter – ligadas que se llevan a cabo interna y externamente a la empresa, empleando una organización, información y recursos físicos, en donde se agrega algo en cada paso. El punto final de un proceso debe ser algo que satisface a uno o varios grupos de interés.

“para mejorar la satisfacción de los clientes, se debe optimizar la organización como un todo y los procesos, son la cadena que conecta toda la empresa”.

Ver la organización como una serie de procesos, en vez de una estructura fija resulta ser particularmente útil, pues para lograr la satisfacción de los grupos de interés, se debe optimizar todo y los procesos resultan ser el hilo conductor que enlaza a todo el negocio. Ej. En el proceso de desarrollo de productos, intervienen la investigación, la ingeniería, manufactura y mercadotecnia. Tradicionalmente, la gente identifica los problemas dentro de su departamento, mientras que las causas de los problemas normalmente son resultado de acciones que se toman en otras áreas y en otros niveles de la empresa.

Todas las empresas llevan a cabo un número de procesos que resultan críticos y que están relacionados directamente con la satisfacción de algún o algunos grupos de interés. El alcance de dichos procesos normalmente es tan grande que abarcan varias funciones, áreas organizacionales y niveles jerárquicos. Ej. El proceso en que se desarrolla la estrategia del negocio, involucra a todos los niveles de la empresa y a varias entidades organizacionales, muchas veces a los proveedores y hasta los proveedores de ellos, por supuesto a la empresa y además, en muchos casos a los clientes.

Estos procesos críticos tienden a evolucionar de manera incremental a medida que la organización progresa y crece, hasta que prácticamente nadie entiende como el proceso completo funciona. Es en ese momento en que ya no puede ser mejorado en forma sistemática, únicamente se pueden mejorar puntos aislados.

El modelo propuesto incluye un análisis sistemático para determinar cuáles procesos de las empresas satisfacen cuáles atributos.

Cuadro 3.3
Procesos críticos.

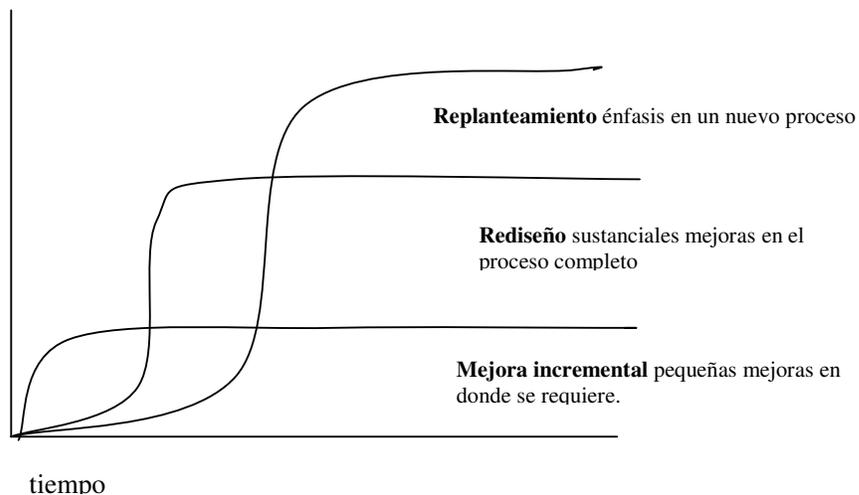
Atributos de satisfacción	Procesos críticos.						
	Necesidad de cambio	Desarrollo tecnológico	Mktg y desarrollo de productos	Cadena de abasto	Manufactura	Distribución y ventas	Servicio post – venta.
Calidad	Alta	*	**	*	*		
Precio competitivo	Baja			*	**	**	*
Oportunidad de entregas	Alta			*	**	**	*
Clientes satisfechos	Baja						
Salarios competitivos	Baja						
Ambiente de trabajo seguro	Media						
Bajos requerimientos de capital	Baja			**	**	**	
Rentabilidad sobre capital	Alta	*	**	**	**		
Empleados comprometidos	Baja						

Fuente: Extravaganza. S.A de C.V

Tres enfoques para la adecuación de procesos.

Una vez identificados los procesos más críticos del negocio, se debe evaluar cual de los tres enfoques de adecuación y mejora se debe tomar; mejora incremental, rediseño o replanteamiento. La mejora incremental consiste en modificaciones pequeñas y normalmente secuenciales en el proceso. También es normal encontrar que este enfoque se usa como respuesta a problemas identificados por los propios empleados. La mejora incremental puede lograr resultados rápidamente, pero normalmente es insuficiente para lograr una diferencia sustancial en el resultado final. El rediseño consiste en una mejora mucho mayor en la que se mira al proceso como un todo y se pregunta ¿Qué puede hacerse mejor? y el replanteamiento es un siguiente nivel de complejidad en el que se concibe el proceso desde cero, totalmente nuevo. Normalmente es recomendado cuando la satisfacción de alguno de los grupos es extremadamente pobre y cuando hay conflictos que no pueden resolverse haciendo las cosas como en el pasado, o simplemente cuando el proceso no existe del todo.

Fig. 3.3 Magnitud de la mejora del proceso.



Fuente: Extravaganza. S.A de C.V

Nota: En la industria financiera de los ochenta, era evidente que los clientes no lograban la satisfacción deseada; particularmente en los niveles de servicio y el horario. En respuesta a ello, los bancos tomaron enfoques diferentes. La mayoría de los bancos grandes se enfocaron a estudios de mejora de operación y abrieron más sucursales, mantuvieron las que tenían abriendo por un número mayor de horas, agregaron cajeros e instalaron buzones nocturnos. La satisfacción de los clientes subió, pero también los costos. El banco BayBank de la zona de Nueva Inglaterra en los Estados Unidos empleo un enfoque diferente.

Primero se enfoco en entender los atributos de satisfacción de sus clientes, entendiendo que es lo que ellos requerían y llego a la conclusión de que lo que los clientes requerían era acceso a su dinero y no al banco. BayBank fue uno de los primeros bancos regionales en instalar cajeros automáticos en forma masiva y logro elevar mucho más el nivel de satisfacción de sus clientes que el promedio de la industria y redujo significativamente sus costos de operación; mucho más si se considera en forma relativa a la competencia. Lo que la mayoría de los bancos hicieron fue rediseñar y lo que hizo BayBank fue replantear.

Alineando la organización.

Al tiempo que se evalúan, adecuan y en su caso repiensen los procesos críticos del negocio con el objetivo central de lograr el máximo nivel de satisfacción de los grupos de interés y la racionalización, además es necesario observar los tres aspectos fundamentales de la organización: la estructura y la cultura.

El enfoque histórico para estructurar una organización ha sido el de aglutinar a los individuos con habilidades similares, ejecutando tareas también similares. El énfasis era en la eficiencia, economías de escala y facilidad en la asignación de los recursos. El enfoque propuesto de orientarse al proceso, sugiere que las

barreras entre áreas funcionales sean totalmente permeables (algunos lo llaman poroso), de tal forma que, las personas que comparten un proceso puedan trabajar juntos. Planear, presupuestar, tomar decisiones y reportear, todos requieren de adecuaciones.

Desde el punto de vista de las políticas, existen cuatro tipos que realmente marcan una diferencia. Medición del desempeño, Sistemas de salarios y remuneraciones, Alcance del trabajo, Entrenamiento.

Estos cuatro grupos de políticas causan el mayor impacto en la motivación del personal para hacer que los procesos críticos trabajen adecuadamente y sean mejorados continuamente. Desgraciadamente, estas políticas se encuentran en la mayoría de las empresas en el mundo y en mayor grado en México, en un estado muy atrasado, primordialmente por su complejidad (que las hace especialmente difíciles, de adecuar) derivada de las influencias sindicales, de la ley federal del trabajo y de la tradición patronal.

Esto no es difícil de asimilar, si pensamos en los casos críticos. La mayoría de los profesionales hoy en día reconocen la importancia del trabajo en equipo para la mayoría de los negocios. Sin embargo, ¿cuántas compañías del mundo tienen sistemas de evaluación del desempeño basados en el trabajo en equipo? La respuesta es que muy pocas. En contraste, el empresario japonés le presta particular atención a este aspecto.

Finalmente, los impedimentos culturales para lograr el cambio deben ser identificados y resueltos. “desde el punto de vista organizacional, la cultura no es más que un conjunto de reglas no escritas del juego”⁸ se resumen en nueve los conceptos culturales que deben cuidarse para el adecuado manejo del cambio: De la rebelión a la anarquía, del camuflaje al bloqueo, de la paranoia al pánico, del aislamiento a la impotencia, del juego de poder a la guerra civil, de la conspiración a la traición, del servilismo al cinismo, de la subversión a la

⁸ Las Reglas no escritas del juego, Peters Scout Morgan. 1995.

tortura y del sabotaje al suicidio. Morgan concluye sus nueve conceptos con una sentencia difícil de negar:

“ninguna organización puede sobre vivir durante mucho tiempo si se ve progresivamente debilitada desde su interior. La presencia de un enorme abismo entre los motivadores adoptados y los verdaderos es insalvable. Si los directivos de primer nivel no son lo bastante innovadores para satisfacer los motivadores existentes de la gente con un nuevo estilo, o compensan el hecho satisfaciendo motivadores que no se habían mencionado con anterioridad, ellos y su organización se encuentran en la resbaladiza pendiente que conduce al olvido”⁹.

En contraste con los aspectos culturales, las políticas son reglas escritas. En cualquier organización, se puede percibir al lograr conocerla un poco, que la comunicación abierta y honesta no es fácil. También se puede percibir que el trabajo en equipo únicamente resulta ser la división de la carga, más que la multiplicación del valor de lo producido como efecto de la agregación de cada uno de los integrantes del equipo.

La raíz de este comportamiento en la organización común, se encuentra en las reglas no escritas que, como propone Morgan, son identificables y modificables.

Cuando una organización ha logrado la mejora sustancial de sus procesos, ha alineado sus recursos humanos y materiales, ha adecuado su estructura, sus políticas y su cultura, ha logrado lo que algunos consultores llaman “aceleración”¹⁰. Cuando el DR. Maira emplea este término se refiere a una tasa de mejora sustancial sostenida en los indicadores críticos de desempeño.

El punto es, que la mejora continua no es suficiente. Lo que realmente es importante es cuan rápido se mejora. Y la única manera de lograr la “aceleración” es alineando la estructura, las políticas y la cultura para mejorar en forma dramática la motivación de las personas para hacer que las metas se logren.

⁹ Las Reglas no escritas del juego, Peters Scout Morgan.1995:56.

¹⁰ Dr. Arun Maira, VP Arthur D. Little, Cambridge Mass.

Conclusiones.

Como se ha visto, la globalización es un fenómeno del cual no es posible ni deseable quedarse al margen. Desde tiempos ancestrales se ha comprobado la necesidad del hombre de interactuar por sentido de supervivencia, de ahí la tendencia de los países a formar bloques para poder competir en un mundo globalizado. México dio el gran paso a finales de los ochenta y en un proceso casi “meteorito” decidió abandonar un estado proteccionista y autárquico.

Como se planteó en el capítulo dos la globalización por si sola no genera los beneficios a todos los que en ella circunscriben. Hoy existen, incluso, un amplio debate a niveles de las esferas intelectuales y políticas, sobre si estos procesos derivados del libre mercado deberían abandonarse o adecuarse a un sentido más profundo, ante las grandes protestas y disparidad social que el proceso ha conllevado.

Por lo tanto es responsabilidad de los gobiernos y de los particulares, en una visión sistemática de colaboración de largo plazo, el procurar que las bondades de la globalización sean permeadas hasta llegar a los estratos más pobres y necesitados del país; esto es dibujar un rostro humano en la globalización.

En el proceso abrupto de liberalización y desreglamentación de los mercados, México no estuvo exento de errores de política económica, que hoy han hecho que la factura social pagada por la transición haya sido muy onerosa. En este ámbito, no escapa la ausencia de una política industrial o en su caso poco efectivo en la práctica, que llevo a una situación de desencadenamiento industrial y fragilidad estructural, que explica, a su vez la importante pérdida de empleos en el sector formal de la economía.

Es hoy apenas, en el comienzo del siglo XXI que se propone en el país políticas más dirigidas de oferta y con una visión de largo plazo, que descansen

fundamentalmente en el rescate de las PYMES, como la piedra angular del desarrollo económico de México.

A lo largo del trabajo quedo claro, que gran parte de la explosión de la” nueva economía obedeció al uso de la Internet y de las tecnologías de la información. No cabe duda que su aplicación en las empresas ha derivado en una mayor productividad¹.

La introducción del Internet ha producido una transformación, cuya importancia ha sido comparada con la que tuvo la Revolución Industrial a fines del siglo XVIII². De hecho el mundo celebro la llegada del nuevo milenio con la “era de la información”³. Ello sin embargo no ha roto con los principios básicos de la economía y esta tecnología solo ha permitido eficientar los procesos y optimizar las actividades. Las empresas que creyeron pasar sobre los aspectos rector del mercado y lo suplantaron por las herramientas de la tecnología de la información, han fracasado, esta es la triste historia de muchas empresas punto com.

No obstante no se puede negar la superioridad de la Internet como un poderoso canal de transmisión de información. Crea además valor de diferentes maneras, pero quizá el más importante es reduciendo costos. Muchas veces incluso se le da el apelativo del “gran igualador” ya que los países de menores ingresos a través de su utilización pueden reducir de forma sustancial. La brecha de desarrollo con los más avanzados.

Al nivel de pequeñas y medianas empresas, la Internet y el comercio electrónico tienen la capacidad de potenciar una inserción más favorable del mercado, ampliando su demanda potencial, reducir inventarios, mejorar el nivel de satisfacción de los clientes y en general permitiéndoles acceder a otras tecnologías que antiguamente, debido a su alto costo estaban disponibles, para

¹ BORESTEIN, Severin y SALONER Garth, “Economics and Electronic Comerse”, Journal of Economics Perspectives Vol. 15No.1 invierno del 2001.

² Ángeles, Alejandro, “Funcionamiento e impacto de la Internet”, en la Economía de la Internet, Solís, Leopoldo (comp.) Instituto de investigación Económica y Social Lucas Alemán A. C México D.F. octubre del 2001.

³ PUIG ESCUDERO, Antonio, “La brecha digital en México”, Este país, no 13, febrero2002, P.27

las grandes empresas. La misma tecnología, la red de redes, facilita la formación de cadenas de producción, a través de cualquiera de sus modalidades: empresas integradoras, desarrollo de proveedores o de distribuidores, “justo a tiempo” y en general cualquier esquema de asociación empresarial⁴.

Adicionalmente, la adopción del Internet y de otras tecnologías de la información, forzó a los empresarios a reconocer viejos e ineficientes hábitos a buscar nuevas formas de gestión. Así los procesos de información permiten mejorar la administración en áreas de ventas, control de bodegas e inventarios reenumeraciones, pedidos de mercadería, contabilidad y finanzas, entre otras.

Algunos de estos procesos, propuestos como mecanismos de inserción de las PYMES, como proveedoras de estos -en tercería- a la gran empresa, a lo largo de la cadena de valor, permitiendo a esta última enfocarse a su “core Business”. De esta manera, las empresas grandes podrían obtener grandes ahorros en tiempo y personal (se estima que mediante la adopción de tecnologías de información, las empresas son capaces, de generar, en promedio, ahorros superiores al 10% en sus costos de operación).⁵

Empero, para que esto suceda además de una política favorable es vital el compromiso de la gran empresa; ésta será el eje rector que de acuerdo al uso tecnológico defiera el modelo de negocio y las oportunidades de inserción de las PYMES. El compromiso sería formar redes donde la empresa madre, estuviera dispuesta a dar capacitación, asesoría e incluso infraestructura tecnológica, a las PYMES asociadas. Dicho modelo de asociacionismo ya existe, pero las tecnologías de información lo podrían potenciar.

Hay que señalar, sin embargo, que dichas tecnologías, más que una herramienta implica también una actitud y una práctica. Para aprovechar sus

⁴ Las cadenas productivas “justo a tiempo”, están conformadas por una red de empresas que tiene en el centro al fabricante del producto, rodeado de varias compañías que lo proveen de materiales necesarios para su producción. Por una parte, y de empresas que venden los productos terminados al usuario, por otra parte, todas ellas enlazadas por correo electrónico o las redes de información privadas (Intranet).

⁵ GASKELL, Peter “The Internet: Protecning and Empowering Citizens”, OECD Observer, Paris, Francia Julio, 2000.

beneficios y más a un no profundizar la brecha digital, es importante entender las oportunidades que significa para las PYMES su adopción, no solo dentro de su propio desarrollo, sino también como una vía para insertarse a la derrama positiva de la globalización mediante el encadenamiento con la gran empresa.

La inserción exhibida de las PYMES, a esta nueva era de la información y del conocimiento, debe empezar desde luego con la educación, pero no basta con ello, también pasa por la voluntad política de escoger las tecnologías del escenario digital puedan ser convertidas en oportunidades y no desafíos. Sin embargo, la adopción e implementación de estas, así como la obtención de sus beneficios de ser comprendidos por todo el personal incluyendo al agente propietario y aceptar el compromiso de alinear el negocio a aquellas.⁶

La Globalización es una realidad mundial en la que México ya está inmerso. Por sus características plantea oportunidades para las grandes empresas que cuentan con mayores recursos y, en cambio, plantea retos importantes a las empresas menores que no cuentan con suficientes recursos para poder adaptarse al proceso.

México en su historia contemporánea ha enfrentado con diversas estrategias su relación con la realidad exterior, pasando de un mercado proteccionista a uno de total apertura en el que los acuerdos comerciales con los principales bloques económicos mundiales lo posicionan a nivel macroeconómico como una de las naciones con mejores condiciones para aprovechar las posibilidades que la Globalización plantea⁷, aunque las circunstancias microeconómicas impidan para las empresas pequeñas y medianas.

El efecto de la Globalización en las pequeñas y medianas empresas en México en la década de los noventa fue cuando no, nocivo, sí neutralizador. El auge exportador en México la ha protagonizado la gran empresa, y no ha existido el

⁶ JURAS, Paúl E. y THOMAS, C Taylor “Firmas chicas, Sistemas grandes”, Gestión de Negocios, Vol. 2, enero – febrero 2002.

⁷ Zedillo Ponce de León, Ernesto, Sexto Informe de Gobierno, México, 2000.

encadenamiento e integración en el proceso hacia las empresas menores. Se pueden dividir las razones de esto en dos tipos: Las estructurales y Las del entorno económico global.

La problemática estructural de la pequeña y mediana empresa se puede resumir un natural carencia de recursos financieros; falta de capacitación y de financiamiento; pobre acceso a servicios de consultaría y asistencia tecnológica; poco conocimiento del comercio exterior y sus mecanismos, así como su lamentable falta de capacidad empresarial.

El entorno económico se puede dividir a su vez en factores interno y externos. Los internos se refieren a los altos costos de trámites e impuestos: falta de incentivos fiscales y programas de apoyo; inflación y tasas de interés altas, sobre valuación de la tasa de cambio; excesiva normatividad, escaso acceso a crédito financiero y un bajo perfil empresarial con escasa formación.

Los factores externos propios de la economía globalizada, se refieren sobre todo a la competitividad internacional y sus aplicaciones de cara a la apertura económica, que en el caso de México ha sido rápida y amplia, impactando sin piedad a las empresas objeto del estudio de esta tesis. La suma de los factores descrita pudo haber ocasionado que el sector industrial menor, permanezca, en general, estancado tanto en el número de establecimientos, como en los empleos generados.

La experiencia de algunos otros países del mundo, y en particular la de Italia demuestra que es factible una economía vigorosa donde el acento resida en las empresas menores, capaces de competir interna y externamente mediante un sistema integrado que vincula empresas menores, mediante constelaciones de empresas encabezadas por empresarios que comprenden a fondo la dinámica de producción, aglutinados en torno a empresarios guía, situados en cruceros estratégicos. La globalización ha significado una oportunidad para las empresas menores Italianas, pero su organización, la formación de sus empresarios y sus condiciones estructurales distan mucho de la realidad mexicana.

Las cifras sobre el número de pequeñas y medianas empresas, sí como los empleos que estas generan, demuestran que a lo largo de una década fundamental en el proceso de apertura que va desde afínales de los ochenta y abarca buena parte de los noventa, no ha habido un crecimiento sustantivo en ambas variables.

Ante el panorama, se hace necesario reflexionar sobre la necesidad de una política industrial que potencie agresivamente con propuestas y soluciones el sólido crecimiento de este sector. Toda afectación de las variables económicas será transitoria si no se logra que el crecimiento demográfico esta demandando y que genere riqueza para los mexicanos. Es difícil hablar de aumentos en el ahorro interno se estas condiciones no se dan para una buena parte de la población mexicana, y en esto las empresas menores tienen un papel importante ya que emplean un 40% de los mexicanos en el sector manufacturero.

Una nueva política industrial de gran alcance, consiste con la apertura, parece urgente como complemento al indispensable apoyo que un marco macroeconómico predecible significa para la toma de decisiones. En el mundo actual no tendría sentido pensar en una política industrial como la del pasado: subsidios masivos, fijación de precios, controles directos, aranceles, etc. Sin embargo, tampoco parece razonable dejar a la planta productiva nacional sin apoyo. A merced de la competencia de los grandes productores internacionales que llevan mucha ventaja. Parece esencial apoyarla, insertándola en mercados internos competitivos, esto es evitar el gravamen que significa ser tomador de precios de los insumos, de los servicios para la producción y del financiamiento, fijados oligopólicamente.

También es imprescindible facilitar procesos de asociación ínter empresariales con propósitos productivos entre pequeñas y medianas empresas, entre grupos de estas y grandes empresas, y entre todas ellas y el gobierno⁸. Sin asociación no podrán resolverse los problemas de escala de las unidades productivas más

⁸ Leucona V, Ramón, "Reforma estructural, movimientos de capital y comercio exterior; estancamiento y crisis", Universidad Anahuac, México, 1998.

pequeñas, ni se logran fluidez en el encadenamiento de los proveedores nacionales a los grandes exportadores.

Los procesos de globalización financiera y creciente liberalización del comercio aparejados a la segmentación de los mercados nacionales de trabajo, presentan un escenario de obreros cada vez más capacitados y productivos sin un aumento proporcional del salario real.

Quedan abiertos diversos temas para una ulterior profundización, tales como el comportamiento de los niveles salariales de los empleos ante un crecimiento de la demanda de los empleos, la vinculación de los programas académicos – a todos los niveles- con la formación de aprender los perfiles empresariales, mayores análisis sistemáticos y empíricos sobre el comportamiento de las empresas menores bajo el cambio de las variables controlables a las que pueden estar sometidas; así como un estudio de impacto que sobre la contribución al producto interno bruto podrían tener las empresas menores en los supuestos de la aplicación de diversas políticas de fomento industrial.

Aunque en el corto plazo lo urgente es recuperar el crecimiento, no hay que perder de vista la calidad del mismo, en el cual las empresas menores todavía tienen un papel fundamental y un potencial enorme por lo cual, es necesario formular y aplicar políticas de fomento a las pequeñas y medianas empresas menores que faciliten el acceso al financiamiento, que favorezcan el encadenamiento productivo de las empresas menores con las grandes empresas, que den apoyos selectivos y capacitación, y que, en definitiva, abarquen de manera integral la solución de los problemas que enfrentan.

Muy importante es el hecho de que una política de fomento industrial de las empresas menores no puede ir separado de la promoción de un cada vez mayor difundido espíritu empresarial entre la sociedad, que pasa forzosamente por mecanismos que favorezcan la formación de actitudes y aptitudes empresariales. En la medida que esto se logre, el número de empresas y de empleos crecerá, así como la calidad en su desempeño.

La aplicación real de algunas de las políticas sugeridas, aunque evidentes probablemente, no han sido ejecutadas con toda la profundidad requerida, quizá porque sus resultados se darían en plazos que van al mediano y largo plazo, más allá de lo que sería deseable para gobiernos que operan en la búsqueda de resultados tangibles al corto plazo, que marcan los tiempos electorales. Una política de fomento de estado, consiste en el tiempo, sería deseable, ya que la Globalización es una realidad insoslayable, como también lo es el hecho de que las empresas menores siguen representando una oportunidad de empleo y de crecimiento para el país.

En el caso de la pequeña empresa Extravaganza S.A. de C.V. era necesario hacer el cambio por que si no se quedaría estancada o desaparecería, es necesario enfrentarse a nuevos retos para continuar existiendo, tubo que tener un cambio desde su sistema operativo con nueva tecnología para tener las herramientas necesarias para enfrentarse al mundo globalizado, y dando la capacitación necesaria a su personal para las nuevas herramientas de trabajo así logrando tener una empresa de un nivel más competitivo.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1.- ANGELES, Alejandro, 2001 “*Funcionamiento e impacto económico de la Internet*”, en la Economía de la Internet, SOLIS, Leopoldo (comp.) Instituto de Investigación Económica y Social Lucas Alamán A.C. México, D.F. octubre.
- 2.- Banco de México.2002.,”*Dirección general de investigaciones Económica*”, (<http://www.banxico.gob.mx/elinfoFinanciera/FSinfoFinanciera.html>).
- 3.- CASTRO, Jorge, 1998. “*Conocimientos y economía mundial*”. Ponencia presentada en el Simposio Internacional “Propiedad Industrial, Desarrollo Científico – Tecnológico, Integración Crecimiento”, realizada en Argentina. Información obtenida vía Internet.
- 4.- Consultores Internacionales S.C. No. 48,25, mimeo, mayo del 2001.
- 5.- CEPAL.1990.,”*Transformación económica con equidad*”. Santiago de Chile.
- 6.- Fox Quesada, Vicente, 2001. “*Discurso de inauguración de la semana de la pequeña y mediana empresa*”, World trade center, México, 10 de septiembre.
- 7.- González Marín, Maria Luisa, 1996. “*La industria de bienes de capital en México*”, México Instituto de investigaciones económicas, UNAM.
- 8.- IDEA, 2000. *Globalización: entre fobias y filias*”, Carta Económica No 16 año III, febrero.
- 9.- IDEA, 2000.”*Retos y oportunidades de la política económica*”, Carta Económica México, No 17 año III, Marzo.
- 10.- INEGI, encuesta, 2001. “*Industrial mensual*”, México
- 11.- “*La realidad económica Mexicana, reprovición y perspectivas*,” Editorial siglo XXI, México DF.1998.
- 12.- LECUONA, Ramón, 2001.”*Condiciones para que empresas de menor tamaño contribuyan al Progreso Económico y Social de México*”, Ejecutivos de Finanzas. Año XXIX (5) México D.F. Mayo.
- 13.- LECUONA, V Ramón. 1998. “*Exportaciones, Crecimiento y Empleo en México*,” El papel de la política cambiaria. Universidad Anáhuac.
- 14.- LEON Janina y Mark SHREINER, 1998, “*Financiamiento para la micro y pequeñas empresas. Algunas líneas de acción*.” Revista de Economía. Vol. XXI No.41 junio.

- 15.- Marcel Cuijpers y Alex Fernández Gilberto, 1994. “*México y su incursión en el proceso globalizador.*” Investigadores del instituto de estudios internacionales y derecho internacional. Universidad de Ámsterdam.

- 16.- MARÍA Y CAMPOS; Mauricio, 1999. “*Un proyecto Nacional de Desarrollo Económico y Social ante la Globalización*”, El Mercado de Valores, Nacional Financiera, México, D.F. diciembre.

- 17.- Morales, José Roberto, 1998. “*La globalización como proceso de universalización de un modelo económico*”, investigaciones universitarias en temas de relaciones internacionales, el salvador,

- 18.- Opalin Mielniska León.1998. “*Globalización y cambio estructural.*” Instituto mexicano de contadores públicos, a.C.

- 19.- Organización de Estados americanos, sistema de información sobre el comercio exterior. (http://www.sice.oas.org/trade/nafta_s/indice.asp).

- 20.- Plan nacional de Desarrollo 2001-2006, Presidencia de la Republica, México, 2001

- 21.- Porter, Michael, 2001,”*Strategy and the Internet*”, Harvard Business Review, ppp.63-78.

- 22.- RODARTE, Mario y Bertha ZINDEL, 2001, “*Las pequeñas y medianas empresas frente al Mercado*” Ejecutivos de Finanzas, Año XXX, (5), mayo.

- 23.- Ruiz Duran Clemente, febrero de 1992, “*Las empresas micro, pequeñas y medianas, crecimiento con innovación tecnológica.*” Profesor de la Facultad de Economía de la UNAM.

- 24.- SECOFI, *Compendio Estadístico de la Industria Nacional*, México, 1998.

- 25.- SECOFI- IMSS.1998. “*Compendio estadístico de la industria nacional,*” noviembre de 1998, México.

- 26.- Secretaria de Economía, Dirección General de Inversión Extranjera, 2002.

- 27.- Sistema de Información Empresarial Mexicana, Secretaria de Economía, 2002, (<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>).

- 28.- Zedillo Ponce de León, Ernesto, *Sexto Informe de Gobierno*, México, 2000.

- 29.- WILLIAMSON, John, 1998, “*Globalization: The concept, causes and consequences*”, address to the Congress of the Sri Lanka Association for the Advancement of science, Colombo, diciembre. 15.

INTERNET.

www.altavista.com

<http://www.banxico.gob.mx/elinfoFinanciera/FSinfoFinanciera.html>).

www.economia.gob.mx.

<http://www.eumed.net/libros/autores.htm>).

<http://www.fgn.unisq.ch/euromacro/tutor/solowindexes.htm>).

<http://www.geocities.com>.

<http://www/info.financiera.html>).

www.jornada.unam.mx.

www.laneta.com.mx

http://www.paido_economía.com.ar/).

<http://www.rcci.net/globalización/>.

www.shcp.gob.mx/docs/.

<http://www.sice.oas.org/trade/naftas/indice.asd>).

INDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico: 1.	Porcentaje que representan las empresas pequeñas y medianas del total de empresas.	18
Gráfico: 2.	Composición porcentual de empresas.	19
Gráfico: 3.	Contribución económica (%) de la PYME en el País.	20
Gráfico: 4.	Distribución de las Unidades dedicadas a la industria Manufacturera en México según Tamaño.	33
Gráfico: 5.	Salarios en la Industria Manufacturera en 20001.	35
Gráfico: 6.	Costos Unitarios de la Mano de Obra en la industria manufacturera en Diversos Países en el 2001.	36
Gráfico: 7.	Costos Unitarios de la Mano de obra en México.	41
Gráfico: 8.	Evolución de la Industria Manufacturera por Establecimientos.	47
Gráfico: 9.	Evolución de la Industria Manufacturera por Empleos.	48
Gráfico: 10.	Tipo de cambio del peso con respecto al dólar de los EE.UU.	68
Gráfico: 11.	Destino Porcentual de las Exportaciones de México en 2001.	75
Gráfico: 12.	Valor de las Exportaciones de México 1995-2000	77
Gráfico: 13.	Valores proyectados en el 2000. % de Rentabilidad.	115
Gráfico: 14.	Valores proyectados en el 2000. % Comisiones Promedio.	116
Gráfico: 15.	Porcentaje de Rentabilidad.	120
Gráfico: 16.	Porcentaje de Comisiones Promedio.	121

INDICE DE CUADROS.

Cuadro: 1. Parámetros Vigentes para Determinar el Tamaño de las empresas.	17
Cuadro: 2. Calidad del marco regulatorio en las Entidades Federativas.	22
Cuadro: 3. Estrategias típicas de una empresa en países en desarrollo.	25
Cuadro: 4. Efectos del Internet sobre cada eslabón de la cadena de valor.	27
Cuadro: 5. División de las empresas según establecimientos y personal ocupado.	46
Cuadro: 6. Desempeño según tipo de empresas y numero de establecimientos.	47
Cuadro: 7. Variación del numero de empleos según tipo de empresas.	48
Cuadro: 8. Número de establecimientos por rama y actividad	59
Cuadro: 9. Indicadores para México de competitividad Internacional Macroeconómica.	82
Cuadro: 10. Indicadores para México de competitividad Internacional Microeconómica.	97
Cuadro: 11. Matriz de evaluación de los atributos de satisfacción.	114
Cuadro: 12. Matriz de cruce de Atributos y Procesos críticos.	133

INDICE DE FIGURAS.

Figura: 1. Cadena de valor digital.	27
Figura: 2. Aprovisionamiento Digital – e Procurement.	29
Figura: 3. Colaborativa de previsiones y Reabastecimiento.	29
Figura: 4. Gestión virtual de clientes - eCRM.	30
Figura: 5. Gestión virtual de precios y promociones – ePricing & Promotions.	31
Figura: 6. El modelo básico.	129
Figura: 7. Satisfacción de Clientes, Dueños y Empleados; Círculo Virtuoso.	131
Figura: 8. Magnitud de la mejora del proceso.	134