

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO.**

**CAMPUS ARAGÓN  
RELACIONES INTERNACIONALES**



**“PROBLEMÁTICA PARA LA PARTICIPACIÓN DE LA  
MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  
EXPORTADORA MEXICANA EN OPERACIONES DE  
COMERCIO INTERNACIONAL EN EL MARCO DE LA  
GLOBALIZACIÓN.”**

**(1994-2005)**

**DE ROSAS RICO ISRAEL**

**DULCE SARAHÌ GARCÌA  
GARCÍA**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS DUL**

Deseo dedicar esta Tesis a mi Papi Félix, hombre de gran sabiduría a quien admiro con todo mi ser y en quien me apoyo en los momentos más difíciles porque aunque físicamente no esta, siempre vivirá en mi corazón y en cada uno de mis pensamientos.

Gracias a mi papito Jorge porque gracias a su estricto y a veces duro carácter he aprendido a valorar las cosas ,a luchar por las metas trazadas a corto y mediano plazo y sobre todo porque gracias a él aprendí el valor de la tenacidad, perseverancia y determinación.

Gracias a mi mamita Chelita, porque me recuerda que debemos ser humildes y sencillos, me ha enseñado a querer, a respetar y a tener presente que debe haber un equilibrio entre los bienes materiales y el amor, porque con su ejemplo me demuestra que hay gente buena que nos cuida, que vigila nuestra sueños y bienestar, Mamá eres un ángel.

Mamita Finita, la mas buena de todas las abuelitas sabes que eres como mi mamá, que te quiero. ¿Sabes? ejemplificas dos de los sentimientos mas puros el amor y la nobleza.

Mami Berta, la más divertida y de alma joven de todas las abuelitas, me has enseñado que jamás se es grande para aprender, y sobre todo a disfrutar de cada uno de los días al máximo.

A mi hermanita Moy, porque es mi confidente, amiga, porque siempre esta ahí para jalarme las orejotas cuando la riego, para decirme aquello que los demás callan para evitar conflictos conmigo por tu autenticidad e incondicionalidad sabes que te quiero mucho.

A mi tío Félix, mi tío consentido por jugar conmigo, por escucharme aconsejarme y quererme tanto y por todas esos días inolvidables que nos dedicaste, no se si recuerdes pero hace muchos años antes de que iniciara la universidad me dijiste que no le cerrara las puertas al amor, que el éxito no estaba peleado con este y tenias razón.

A mi tía Malucita, tía eres una gran persona a quien siempre recurría en mi etapa de adolescente difícil, porque siempre estuviste ahí para escucharme como una amiga por que me ayudabas a sondear las cosas con mi papá por confiar en mi, tía eres maravillosa.

A mi tía Yola, tía te agradezco por siempre ablandar un poco a mi mamá para que cumpliera algunos de mis sueños y caprichitos, por enseñarme a saber compartir y sobre todo a entender la importancia de la solidaridad y ayuda a los que me rodean , tía eres única.

A mis padrinos, por su ejemplo, por el apoyo y cariño brindado a lo largo de mi vida, de ustedes he aprendido que cada día se debe luchar por ser el mejor, y que las cosas se deben hacer bien desde la primera vez.

Yaz, gracias por ser tan noble y comprensiva, te admiro por tu gran corazón, y sinceridad eres tan transparente como el agua, quisiera que te pueda decir si siempre has sido mi confidente, si nos conocemos en todas las facetas que tenemos, te quiero mucho.

A mis primas Lau y Lili las quiero mucho.

A Isra, gracias por el apoyo brindado en especial en el último año de la universidad sin tu apoyo no habría podido tener tantas actividades, por tu paciencia y sobre todo por quererme y aguantarme tanto.

A mis amigos, por su humor ácido, por las terapias de carro, por compartir sus éxitos, tristezas, alegrías, decepciones, proyectos y por todos los buenos momentos que hemos tenido pero sobre todo porque me hicieron darme cuenta del gran y enorme valor de la amistad.

A mis maestros por apoyarme y darme todas las facilidades para poder estudiar y trabajar.

Sin ánimo de olvidar a nadie en particular y a todos aquellos que de una u otra manera han estado presentes a lo largo de mi vida quiero agradecerles por confiar en mí, por su apoyo, comprensión, estímulo y ayuda.

## **AGRADECIMIENTOS ISRA**

A mis Padres a quienes admiro enormemente por su fuerza, entereza, templanza y gran amor porque día a día forjaron la esencia de mi ser.

A mi novia Dul, a mis hermanos, amigos, primos y familiares por su confianza, apoyo y cariño.

**PROBLEMÁTICA PARA LA PARTICIPACION DE LA MICRO, PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA MEXICANA EN OPERACIONES DE  
COMERCIO INTERNACIONAL EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN  
(1994-2005)**

**ÍNDICE**

<b>Introducción</b>	1
<b>I- Inserción de México en la Globalización</b>	12
1.1 Antecedentes	13
1.2 Aspectos Económicos y Financieros en la Inserción de México en la Globalización	19
1.3 La importancia para México de los Tratados de libre comercio como consecuencia de la interdependencia económica y financiera derivado de la globalización	27
1.4 Las pymes dentro de las operaciones de comercio exterior en el marco de la globalización	34
<b>II- El Entorno Nacional e Internacional Actual de las Pymes y su Aportación a la Economía Mexicana</b>	40
2.1 Principales sectores de Pymes y su aportación a la economía mexicana	42
2.2 Oportunidades para las Pymes exportadoras en México	46
2.3 Aplicación de programas de fomento como motor impulsor a las exportaciones	60
2.4 Financiamiento, tecnología y valor agregado como instrumentos para la comercialización exitosa de productos y servicios de las PYMES en el mercado internacional	69
<b>III- La Nueva Administración de las Pymes Exportadoras como Herramienta para enfrentar los Desafíos del Mercado Internacional</b>	74
3.1 Cultura, conciencia y mentalidad exportadora como detonador de la competitividad de las pymes mexicanas	76
3.2 Estrategias de las pymes para la retención y conquista de mercados extranjeros	81
3.3 Alternativas de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas en México	87

3.4 Los cambios organizacionales de las PYMES exportadoras mexicanas encauzados a mejorar la productividad, la satisfacción del cliente y las relaciones laborales	98
<b>Conclusiones</b>	105
<b>Bibliografía</b>	111

## **INTRODUCCIÓN**

Una de las estrategias de impulso a la economía mexicana ha sido el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, también como medida emergente contra el desempleo, así como la de la internacionalización de éstas dentro del fenómeno de la globalización .Hemos elegido que el tema sea tratado a partir de la celebración de el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) ya que es el parte aguas en la vida internacional de México al generar profundas modificaciones en el manejo de nuestras relaciones comerciales con el exterior .

La presente investigación tiene como objetivo general analizar los diferentes aspectos económicos, políticos sociales y culturales de la micro, pequeña y mediana empresa dentro de la inserción de México en la globalización a partir de la celebración del tratado de libre comercio de América del norte para conocer el papel que juegan dichas empresas dentro de la economía mexicana, de ahí que en nuestro primer capítulo hablemos de la inserción de México en la globalización donde abordamos aspectos económicos, históricos y financieros.

El tema es de gran interés para nosotros porque a lo largo de los últimos sexenios presidenciales se ha mostrado un gran apoyo e interés a este sector económico, ya que lo han visto como una opción viable para incrementar el ingreso público, además de una alternativa para generar empleos y así contrarrestar el alto índice de desempleo en México, que se ha encrudecido en la última década. La aplicación de dicha estrategia en países europeos ha demostrado una gran oportunidad para los pequeños productores de estos países al fomentar el empleo y así incrementar el ingreso per capita, mediante la internacionalización de las PYMES por lo que México ha adoptado este sistema esperando obtener los mismos resultados.

Las PYMES representan un punto clave para el desarrollo económico y en los gubernamentales, por ser motor de crecimiento en los países de la región de ahí

su gran relevancia. Por otra parte, el insuficiente apoyo tanto en fondos como en recursos humanos como para producir impacto sobre el desempeño de este actor que representa un importante segmento de la industria de América Latina y por eso en nuestro segundo capítulo tocamos el tema de la situación de las PYMES exportadoras en México, de su oportunidad a nivel nacional, así como de la aplicación de programas de fomento, financiamiento, tecnología y valor agregado.

A nivel macroeconómico, se presentan nuevas formas de organización y relaciones intraempresas destacando la flexibilidad de los procesos productivos, las nuevas formas de organización de la producción; los encadenamientos productivos globales, regionales, distritos y parques industriales; la especialización flexible y la demanda especializada; los cambios en las formas de competencia, que pasan de ser una relación entre empresas, a ser competencia entre grandes aglomeraciones competitivas entre redes de empresas; el cambio en las estrategias de las empresas; la nueva formas que adquiere la relación entre los agentes económicos.

En relación al “entorno” económico internacional, destaca la nueva forma de funcionamiento del sistema cuyo “eje central” parece ser la formación de cadenas mercantiles globales, en donde la globalización es un resultado del funcionamiento de las mismas, de ahí la importancia de nuestro tercer capítulo donde abordamos temas como la cultura, conciencia y mentalidad exportadora como detonador de la competitividad de las pymes mexicanas. A estas cadenas mercantiles globales, al parecer comandadas por las empresas transnacionales, se deben incorporar las PYMES Y MIPYMES, a fin de funcionar en un marco de competencia mundial, por lo anterior en nuestro tercer capítulo hacemos énfasis sobre las estrategias de las PYMES para la retención y conquista de mercados así como de alternativas de desarrollo y cambios organizacionales enfocados a mejorar la productividad, satisfacción del cliente y las relaciones laborales. Ahora bien, es en este “entorno” que la noción de “desempeño” parece ser relevante en el análisis de las MIPYMES y PYMES, que en México representan hasta 2003 el 90 por ciento del total de las

empresas establecidas generan el 42 por ciento del PIB y el 64% del empleo en México<sup>1</sup>.

Al hablar de entorno económico internacional, estamos hablando de un tema no solo involucrado con negocios internacionales, también estamos hablando de políticas económicas, de bloques económicos lo que nos lleva hablar por consiguiente de tratados, en este caso en específico del TLCAN, además al englobar todo esto estamos también involucrando otras áreas tales como comunicaciones y transportes y Política exterior , es así como el tema elegido esta vinculado directamente con nuestra formación académica.

La pequeña y mediana empresa desempeña un papel importante en el desarrollo económico de las naciones. En términos numéricos, este segmento representa en promedio el 99.0% (considerando que, en general no se define a la Microempresa) del total de empresas en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)<sup>2</sup>, mientras que en América Latina las cifras oscilan entre el 95.0 y 99.0% en promedio (incluida la microempresa). Otro segmento importante es el de la microempresa<sup>3</sup>.

En los países de América Latina este sector representa entre el 60.0 y el 90.0% de todas las unidades económicas, de ahí la importancia del impulso económico y productivo de este. Por lo que para nuestro país es importante demostrar el gran potencial de estas empresas y proyectarlas al extranjero beneficiando a la imagen del país, como seguro para la inversión privada, así como la gran calidad de nuestros productos haciéndolo rentable y competitivos, demostrando que las empresas mexicanas pueden llegar a ser exportadores potenciales.

---

<sup>1</sup> Bancomext, MPYMES Publicación especial para la semana PYME.Pag1.México 2003.

<sup>2</sup> FUNDES: Cuanto, S.A., Perú en números 1992, Lima, mayo de 1992; OCDE, Globalisation and Small and Medium Enterprises, vol. 5, núms. 1 y 2, París, 1997.

<sup>3</sup> Federico Gutiérrez y Clemente Ruíz Durán (comp.).*Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa, Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.* 1995. México: núm. 8, Nafin.

La Nueva Política Económica, que surge junto con la crisis económica y la crisis de deuda de inicios de los ochenta, dio origen a un nuevo modelo económico de exportación (en México, desde 1982), se caracteriza a grandes rasgos, por la lucha contra la inflación y la disminución de los déficit fiscales (búsqueda de estabilidad)<sup>4</sup>, las reformas estructurales que significan la disminución de la presencia económica del estado y cuyo objetivo manifiesto es la disminución sino la eliminación de las distorsiones del mercado, la atracción de la inversión extranjera directa, la emergencia de una política industrial de tipo horizontal (neutral) y la política comercial de liberalización.

El plan nacional de desarrollo 2000-2006, enfatiza la aplicación de técnicas tácticas y estrategias para impulsar un desarrollo económico estable, que conduzca al bienestar y desarrollo del país, sin embargo las características de los sistemas económicos de primer mundo ejercen influencia sobre la competencia internacional por lo que es necesario dentro de este entorno global de competencia, que México fortalezca su presencia en los mercados internacionales

Mediante la firma de tratados de libre comercio, México se consolida como parte de las economías globalizadas. En la última década el país ha logrado abrir las fronteras recíprocamente con 32 países, y con ello se convirtió en el puente entre Europa, América del norte y Latinoamérica. México ha firmado 11 acuerdos comerciales, que representan un mercado potencial de 860 millones de consumidores, y ahora se enfila hacia nuevos convenios con los grandes mercaderes asiáticos, que representan 60% del comercio mundial.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Vega Canovas, Gustavo *México en América*.1998. México: Ed.Plaza y Valdés editores.1ra ed-

<sup>5</sup> Mundo ejecutivo. Tomo II. *32 Oportunidades de Inversión México*.2002-2003.pp206

<sup>11</sup> Dato estadístico hasta 2003.[www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)

Las MPYMES juegan un papel primordial para dichos objetivos, si bien es cierto que no contamos con un gran número de empresas transnacionales, además del rezago de las PYMES sin embargo las PYMES constituyen cerca del 99% de las 613, 787 empresas registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)<sup>6</sup>. De ahí la importancia de la capacitación, modernización y financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, lo cual es fundamental para determinar la competitividad internacional de cualquier país<sup>7</sup>,

Las empresas mexicanas que han logrado colocar directamente sus productos en los mercados mundiales han crecido de manera constante en los últimos años. Sin embargo, un segmento importante de los productores nacionales carece de los recursos y experiencia para realizar por sí mismos las labores de comercialización y promoción necesarias requeridas para exportar con éxito. Los exportadores medianos y pequeños requieren de asistencia especializada en la comercialización internacional para consolidar su presencia en el mercado externo, expandir su oferta, disminuir sus costos y aumentar la eficiencia en todas las fases de la actividad exportadora.

Las estrategias para hacer llegar los programas de apoyo y capacitación a todas ellas dependen de una estrecha colaboración entre las distintas instancias gubernamentales, instituciones educativas y los organismos empresariales.

Las Pequeñas y Medianas Empresas, son una importante fuente de empleos para la población; al aumentar éstas sus ingresos, su productividad y su importancia en la economía nacional, mejorarán a su vez las percepciones de sus trabajadores.

Ampliar la capacidad de competencia exportadora de las Pequeñas y Medianas Empresas es una tarea que exige una visión de largo plazo, que permita la consolidación en todo el territorio nacional de una base de recursos técnicos y humanos con la suficiente capacidad de respuesta y competitividad internacional.

---

<sup>7</sup> La competencia de los competidores extranjeros en el país es cada vez más intensa y las empresas se encuentran buscando nuevos métodos para competir fuera de los mercados en los que realizan su mercado. "Ecoestructuras y competitividad internacional". Allen J. Morrison –Kendall Rob. Columbia 1989, Ed. Legis.

En México sobra capital para desarrollar los proyectos de los micro y pequeños empresarios, aseguró el Director del Instituto de Desarrollo Exportador (Index), Carlos Sánchez Lara, sin embargo, destacó que la mayoría de las propuestas carecen de calidad para ser tomadas en cuenta. "En lo que respecta a BANCOMEXT, contamos con 5 millones de pesos disponibles, con posibilidad de incrementar, para apoyar nuevas ideas hasta con un 75 por ciento de la inversión total que requieran", dijo.<sup>8</sup>

Es un hecho que la carencia de calidad de las propuestas se debe principalmente a la falta de sustento de dichas propuestas así como la falta de conocimiento para elaborar un plan de negocios y por consiguiente de una buena investigación, este hecho va ligado con la deficiencia de nuestro sector educativo.

Según la teoría Neoliberal, dice que debe de haber una especialización por parte de los organismos productores, y es un realidad uno de los pilares más importantes para el desarrollo y crecimiento en todos sus aspectos de un país, ya que un país ignorante es un país dominado.

Hacia mediados de los años 80's y según el ángulo de visión que se prefería privilegiar, los analistas del cambio percibían una transformación radical en los modos del capitalismo, que denominaban como "revolución de la inteligencia", tercera ola ".<sup>9</sup>Es decir cambios en la estructura y funciones del sistema escolar, primero en la educación superior y sus vinculaciones con el sector productivo de bienes y servicios, luego hacia sus vinculaciones con el subsistema político. "La globalización plantea el desafío conceptual y pragmático de reestructuración de organizaciones e instituciones; no se trata de incrementar, para incrementar hay que cambiar".<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Acevedo. Ana Laura. Monterrey: .6-may-04. [www.milenio.com](http://www.milenio.com)

<sup>9</sup> Padua N, Jorge. *Globalización y escolaridad* .1998. México: Universidad autónoma de Sinaloa. Plaza y Valdés editores.

<sup>10</sup> IDEM (16)

La funcionalidad, rentabilidad, en una palabra el éxito de las MPYMES va ligado directamente de la capacitación, información, asistencia técnica, consultoría especializada y apoyo técnico para incrementar la productividad de la empresa, así como conocimientos de los requisitos para poder participar en el entorno internacional en materia de las reglas de origen, regulaciones arancelarias y no arancelarias, normas técnicas, logística, transporte, empaque y canales de comercialización, entre otros.

La hipótesis de nuestra investigación, es que suponemos que la inconsistente participación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras mexicanas en el marco de la globalización se deriva de la falta de financiamiento y capacitación adecuada en materia de comercio exterior, por lo que para sustentar esta tesis nos hemos sustentado nuestra tesis en el movimiento basado en el liberalismo, es el que concede al Estado una intervención limitada en los asuntos jurídicos y económicos. Hoy en día se considera que el objetivo político del neoliberalismo es la democracia, pero en el pasado muchos liberales consideraban este sistema de gobierno como algo poco saludable por alentar la participación de las masas en la vida política<sup>11</sup>.

El término liberal empezó a ser usado frecuentemente para describir un liberalismo intervencionista o social, particularmente en los Estados Unidos y en el Reino Unido. Así, *liberal* en el sentido político llegó a identificar a aquél que propendía por la intervención del Estado para corregir particularmente las injusticias sociales.<sup>12</sup> Paralelamente y en parte como una respuesta tardía, fue surgiendo una tendencia "neoliberal" en los Estados Unidos referida a un grupo de políticos e intelectuales asociados con el partido demócrata, quienes aceptan que la intervención gubernamental fue en el pasado demasiado extensa y que debería hacerse un uso mayor del mercado. Desde entonces el término Neoliberalismo

---

<sup>11</sup> Smith, Adam. *Teoría Neoliberalista*.

<sup>12</sup> Gray, John. "Liberalismo". Madrid: Alianza, 1994.

cobijó una tendencia de renacimiento y desarrollo de las ideas liberales clásicas, tales como la importancia del individuo, el papel limitado del Estado y el valor del mercado libre<sup>13</sup>.

En síntesis y desde una perspectiva moderna, el neoliberalismo puede ser definido como la creencia en que la intervención gubernamental usualmente no funciona y que el mercado usualmente sí lo hace. El fracaso del gobierno en la consecución de sus metas (fallo del gobierno) es predecible y según los neoliberales ha sido confirmado por la experiencia. El mercado, el intercambio voluntario de bienes y servicios satisfará habitualmente los requerimientos de los individuos con mucha mayor eficacia que el gobierno dentro de las restricciones de recursos limitados. En realidad, el neoliberalismo y más precisamente el resurgimiento de las ideas liberales que impulsara Friedrich Hayek desde los años cuarenta, ha tenido un contexto favorable para su desenvolvimiento en los acontecimientos recientes de la historia mundial. La tesis del llamado "fin de la historia"(Francis Fukuyama), expresión según la cual asistimos al triunfo de la democracia liberal capitalista y a la derrota definitiva del marxismo, nos deparará según sus defensores una expansión del liberalismo económico y político al que sólo se opondrán determinadas formas de nacionalismo y religión, significando un cambio radical en la consideración del papel del Estado como agente económico, cuyas funciones básicas se asociaron desde los años treinta a la responsabilidad de la puesta en marcha de los mecanismos necesarios para asegurar objetivos como el pleno empleo de los recursos, y que tuvo su fundamento teórico en la revolución keynesiana<sup>14</sup>.

El objetivo fundamental de la política económica, según las orientaciones neoliberales<sup>15</sup>, es propiciar el funcionamiento flexible del mercado eliminando

---

<sup>13</sup> Bresser Pereira, Luis Carlos, Jose Maria Maravall Y Adam Przeworski. "Las reformas económicas en las nuevas democracias. Un enfoque socialdemócrata". Madrid: Alianza, 1993.

<sup>14</sup> Torres Gaytán, Ricardo. "Teoría del Comercio Internacional". Mexico. 1978. Ed. Siglo XXI. pp. 142-160

<sup>15</sup> Montes, Pedro. "El desorden neoliberal". Madrid: Trotta, 1996.

todos los obstáculos que se levantan a la libre competencia la confianza en la flexibilidad de la economía y en el papel de los precios para restaurar las situaciones de equilibrio, la regeneración de los equilibrios comerciales por la vía de la apertura y el tipo de cambio libre se constituyen en las orientaciones principales de la política económica.

Las consecuencias sociales y distributivas del neoliberalismo son materia que debiera evaluarse con mayor atención y menos pasión. Los sindicatos públicos han satanizado las privatizaciones y la reducción del Estado, los populistas han hecho de la apertura una caricatura, muchos gremios de la producción han reaccionado por el desmonte de los aranceles, todo ello como consecuencia de la reducción de sus privilegios.

El fenómeno de la globalización ha penetrado en todas las esferas de la vida humana desde el inicio de la presente década. Prácticamente ningún área de la sociedad ha quedado libre de recibir y experimentar las influencias que se le atribuyen a ese proceso. De igual manera que las sociedades identifican la democracia con la nueva política, así también se identifica a la globalización con la nueva economía capitalista.<sup>16</sup>

El término globalización fue incorporado con naturalidad en mercadotecnia, y gestión empresarial a partir de los años 70's. En los años 80's se empieza a hacer referencia a las estrategias operativas de las grandes empresas internacionales<sup>17</sup>.

La globalización es un fenómeno real que pretende describir la realidad inmediata como una sociedad planetaria, más allá de fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio-económicas o culturales<sup>18</sup>. Surge como consecuencia de la internacionalización

---

<sup>16</sup>Díaz-Bautista Alejandro Investigador y Coordinador de la Maestría en Economía Aplicada del Colegio de la Frontera Norte.

México en la Globalización: "La Inestabilidad de los Mercados Financieros Internacionales".

<sup>17</sup> Mc Luhan, M y Powers, B.R. "La aldea global". Barcelona. 1996. Gedisa, Editorial,

<sup>18</sup>Sánchez Fernández de la Vega, Oscar (google).- Author of the book: "Diez Horas con la Globalización" (google, yahoo, wanadoo, foros-los retos de la globalización, indymedia.org, el corte ingles .es, el país. es, galiciadixital.com, netbiblo.....)

cada vez más acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales.

La globalización este presente y México al igual que otros países debe competir dentro del mercado internacional, aprovechando al máximo los numerosos acuerdos comerciales, que representan un mercado potencial de 860 millones de consumidores<sup>19</sup>.

La política de negociaciones comerciales internacionales de México ha contribuido al crecimiento económico del país al expandir y diversificar los mercados externos para los productos mexicanos al establecer un marco de certidumbre para la inversión en nuestro país.

El comercio internacional y la adecuada inversión extranjera promueven la modernización de la planta productiva nacional, el incremento en la competitividad y calidad de nuestros productos y contribuyen a mejorar el nivel de vida de los mexicanos.

El reto que enfrenta nuestro país es expandir los beneficios de la apertura comercial a todos los sectores de la sociedad. Para ello, es indispensable asegurar que un mayor número de estados y de empresarios mexicanos tengan acceso a las oportunidades de exportación que nos brinda la integración a la economía mundial<sup>20</sup>.

La participación en el comercio internacional y la inversión extranjera no es regionalmente uniforme al haber tanto estados exitosos como rezagados, particularmente estos últimos en las regiones centro y sur del país. Asimismo, si bien México es el octavo exportador a nivel mundial, las exportaciones mexicanas se concentran en el mercado de EE.UU. mientras que las exportaciones mexicanas a Asia, Europa, Centro y Sudamérica no han alcanzado su potencial: el

---

<sup>19</sup> Mundo ejecutivo, Tomo I."Las mil empresas más importantes de México".2002-2003.Grupo internacional editorial. pp.206

<sup>20</sup>*La caída de las barreras aduaneras, la formación de bloques económicos, la velocidad de las comunicaciones los cambios tecnológicos y el flujo de capitales internacionales son las principales fuerzas que están moldeando un nuevo orden mundial.* Bassi, Eduardo"Globalización de negocios".Construyendo estrategias competitivas ..Ed. Limusa, 1999, 1ra reimpresión, México D.F, Pág. 25

mercado europeo importa nueve veces más de China que de México, Centroamérica importa siete veces más de EE.UU. que de México y Sudamérica importa 13 veces más de EE.UU. y diez veces más de Europa que de México<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup>Mundo ejecutivo, Tomo I."Las mil empresas más importantes de México".2002-2003.Grupo internacional editorial. Pp190-216

## **CAPITULO I**

### **INSERCIÓN DE MÉXICO EN LA GLOBALIZACIÓN**

El presente capítulo tiene como objetivo señalar los factores económicos, políticos y financieros que aceleraron el proceso de inserción de México en la globalización, aspectos tales como el económico y financiero, la importancia de los tratados y acuerdos comerciales finalizando con la actuación de las PYMES dentro de las operaciones de comercio exterior en el marco de la globalización.

Las grandes transformaciones en el ambiente económico y político se perciben principalmente en la década de los 80's, donde México adoptó modificaciones principalmente en cuanto a materia económica se trata; resaltando principalmente la apertura de la economía al exterior. La política exterior de México después de la II guerra mundial se definió en función de su relación con Estados Unidos; y se puede apreciar más con el TLCAN donde Estados Unidos se convirtió en socio, después de haber sido enemigo histórico.<sup>1</sup>

Con el análisis de los factores que influyeron en la inserción de México en la globalización, podremos enfatizar la importancia de los tratados y acuerdos comerciales de México con el mundo y su proyección en las operaciones de comercio exterior por parte de las PYMES

---

<sup>1</sup> Z Vásquez, Josefina y Meyer, Lorenzo. *México frente a EE.UU.: un ensayo teórico 1776-1980*. 1982. México: El colegio de México. pp35.

## 1.1 ANTECEDENTES

En los comienzos de la humanidad el hombre se proveía de alimentos, calzado, ropa, etc. en unas palabras era autosuficiente en la satisfacción de sus necesidades, sin embargo para cubrir las necesidades básicas tenía que trabajar una larga jornada, debido a esto cada individuo se fue dedicando a una sola actividad basada en sus habilidades y entorno, de esta manera cambiaban lo que les sobraba por lo que les hacía falta, es ahí donde se dan los inicios de la división del trabajo, comercio y dinero, y es como surgen las primeras empresas en su forma más primitiva.

Cuando surge la revolución industrial los métodos de producción cambian radicalmente pasando de simples talleres a fábricas donde por medio de los nuevos inventos, la producción se volvía más eficiente y más rápida.<sup>2</sup>

“En cada momento los administradores, economistas y en general todas aquellas personas que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan a la obtención de mayor rendimiento, eficiencia, calidad y por supuesto mayores utilidades, pero por lo general tales técnicas están dirigidas hacia empresas medianas y grandes.”<sup>3</sup>

Es ahí donde surge la prerrogativa de ¿Cuál es la importancia de la pequeña y mediana empresa? Según Rodríguez Valencia en el párrafo arriba citado nos dice que los estudios y técnicas administrativas y a lo que agregaríamos financieras y tecnológicas van dirigidas solo a empresas grandes y medianas quedándose dichas técnicas y estudios fuera del alcance de las pequeñas y ni que decir de las micro empresas.

---

<sup>2</sup> Juan Brom, *Esbozo de historia universal*, Editorial Grijalbo, México, 1975, p.163.

<sup>3</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *Como administrar pequeñas y medianas empresas*, Ediciones contables y Administrativas sa de cv, México, 1994 p. 24.

Las estadísticas y un sin número de autores nos dicen que cada instante se inician en todas partes del país cientos de pequeños de negocios que luchan por sobrevivir y no sucumbir como consecuencia de la falta de capacitación técnica y administrativa para resolverlos, sin embargo paradójicamente nos dicen que “la pequeña y mediana empresa constituyen, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país”.<sup>4</sup>

Es por eso que para poder entender el desarrollo, alcance y problemática de la pequeña y mediana empresas exportadoras, en el marco de las operaciones de comercio internacional en el marco de la globalización, es necesario hacer un análisis de los momentos más significativos de la historia en donde se ha visto involucrado México, para poder entender la situación presente de dichas empresas.

“Desde principios de los años 50’s hasta la mitad de la década de los años 80’s México, al igual que muchos otros países en desarrollo, utilizo una estrategia de desarrollo económico basada en un proceso de industrialización basada en la sustitución de importaciones (ISI)<sup>5</sup>. Esta estrategia estaba centrada en el proteccionismo comercial y en la intervención gubernamental de la economía, lo que alentó la inversión de la industria, deprimió los precios agrícolas y expandió las empresa publicas. “

Lo que nos indica, Ricardo Torres Gaytán es que “Sustituir importaciones con altas protecciones directas e indirectas es signo de importancia competitiva en lo interno y en lo externo, siendo síntoma de un desarrollo precario, que se acentúa en la medida que se acrecienta la necesidad de proteger al mercado nacional de la

---

<sup>4</sup>Joaquín Rodríguez Valencia , *Como administrar pequeñas y medianas empresas*, Ediciones contables y Administrativas sa de cv ,México,1994 ,p. 24

<sup>5</sup> Diana R. Villareal, Ángel González Miguel.(compiladores), *La política económica y social de México en la globalización*, UAM ,México,1994,p. 7.

competencia externa”<sup>6</sup>. Lo que nos lleva a comprobar que una de las causas principales de la muerte y falta de crecimiento sustentado y ascendente de las pequeñas y medianas empresas exportadoras mexicanas es la falta de competitividad, lo cual es bastante alarmante, si partimos del hecho que en esta época donde el fenómeno de la globalización esta presente, casi como el aire la competencia ya no se podría clasificar como interna o externa, nacional o internacional, la competencia ahora es una sola.

Como consecuencia de la crisis económica de 1982(se incremento la deuda externa)<sup>7</sup>, el gobierno tuvo que buscar otras alternativas para reactivar su economía. En 1985, México inició una política de apertura económica al resto del mundo, la cual aparentemente fue la razón primordial para que México ingresara al GATT en 1986 y en 1992 decidiera firmar el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá el cual entro en vigor en 1994. <sup>8</sup>

Desde mediados de la década de los 70s, comenzó a tener importancia esta tendencia a la globalización de la producción, y se ha generalizado desde entonces, al implantar un nuevo sistema productivo mundial que constituye la base actual de la economía. Mientras que en los países más avanzados se puso en marcha, de inmediato, la adecuación de los modelos empresariales, en México no es sino hasta la década de los 90s cuando se comienza a observar una preocupación por los desafíos que presenta el mundo globalizado, y sólo hasta estos últimos años es cuando se empiezan a tomar medidas de emergencia, ya no sólo para beneficiarse del cambio, sino para sobrevivir. La década de los 80s, registró una efusiva reestructuración corporativa, para orientar empresas y a empresarios hacia la nueva realidad de la globalización. En esa década se comenzaron a dar una serie de fenómenos que cambiarían el rostro de la economía mundial para siempre: acelerado avance tecnológico, marejada de

---

<sup>6</sup> Ricardo Torres Gaytán *Teoría del comercio internacional*, Siglo veintiuno editores, México 1978,p.9.

<sup>7</sup> En la década de los 70's se descubren nuevos yacimientos petroleros, por lo que se expande el gasto del gobierno y la economía se petroindependiza. Los precios del petróleo se elevan de 3 usd por barril hasta 39 usd por barril .En 1982 se da la caída de los precios del petróleo y la deuda externa se cuadruplica.

<sup>8</sup> Tratado de Libre comercio de América del norte. Texto original. México Porrúa SECOFI 1993

fusiones y absorciones, desregulación, feroz competencia mundial, deseos cambiantes del consumidor, abandono definitivo de las formas tradicionales de producción, en que una empresa fabricaba todos los componentes de su producto.

El GATT se presentó como una forma de solución para los problemas vinculados con la captación de divisas a través de la exportación de manufacturas, sin embargo contrario a lo que se esperaba al adoptar el modelo de desarrollo bajo un régimen de sustitución de importaciones, se ha incrementado la dependencia externa en términos de la deuda que carga el país.

A raíz de la crisis económica desencadenada en 1982 se toma en consideración las negociaciones del GATT, por lo que este va a ser una medida para facilitar la política de comercio exterior implementada por el gobierno mexicano para hacer frente a esa crisis.<sup>9</sup>El presidente Miguel de la Madrid en su momento dijo que para estimular el desarrollo económico había que adoptar políticas económicas adoptadas al exterior y desarrollar una base exportadora sólida. Este es un punto clave para el desarrollo de las Pymes exportadoras, porque paradójicamente, en esta etapa aun no había programas de apoyo, formativos o informativos al respecto.

La política de apertura llevó a cabo un programa de reformas macro y microeconómica, entre las cuales estaban el saneamiento de las finanzas públicas, la liberación del comercio y de la inversión, la privatización de empresas públicas y la desregulación de la economía entre otras. Las reformas transformaron la economía de México, que salió de una etapa de proteccionismo, con una fuerte intervención del estado para iniciar otra con amplia apertura al exterior bajo la iniciativa del sector privado. El déficit presupuestario del Estado, que a principios de los años ochenta significaba 15% del PIB, se había convertido

---

<sup>9</sup> Gustavo Vega Canovas, *México en el GATT*, Colegio de la Frontera Norte, México, 1986, p.16.

en 1993 en un déficit de 1.3% .La reestructuración de la deuda había fortalecido la confianza en al economía del país y hasta 1993 las entradas del capital registraron cifras únicas. Sin embargo nuestro porcentaje en el nivel de inflación no bajaba del 10% .<sup>10</sup>, lo que provoco un riesgo país mayor además de dificultar las exportaciones, debido a los altos costos. Esta etapa de proteccionismo ha sido uno de los principales motivos de atraso y falta de competitividad de las pymes exportadoras, que aun después de décadas no logran superar.

En 1994, El comercio exterior se volvió un factor primordial para la economía mexicana, como fuente de materias primas, insumos industriales y equipo y como factor de crecimiento de la renta y el bienestar nacional.<sup>11</sup> Con lo que México se convirtió en una de las economías más abiertas del mundo en desarrollo.

Desde los años 70, se manifestó el interés por el estudio y la defensa de la pequeña y mediana empresa (pyme) en México, aunque no hubo propuestas estratégicas y específicas;<sup>12</sup>pero es hasta 1985 cuando se incorpora por primera vez a las pyme, en una propuesta oficial de desarrollo a través del programa para el desarrollo Integral de la industria pequeña y mediana, después se continuo con el programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991 -1994. <sup>13</sup>

Ambos programas reconocen el problema complejo del funcionamiento de las pymes, sintetizado en lo precario de su organización y en sus reducidas escalas de producción. Los programas propusieron un conjunto de medidas para contrarrestar la problemática de las pymes, sin embargo, estas políticas han

---

<sup>10</sup> Datos del INEGI.

<sup>11</sup>Gustavo Vega Canovas, *México en América*, Plaza y Valdés editores, México, 1986, p.38.

<sup>12</sup> Diana Villareal R, Miguel Ángel González (compiladores) *La política económica y social de México en la globalización*, UAM, México 2000, p.214.

<sup>13</sup> Idem

dejado mucho que desear convirtiéndose en propuestas más aparentes que reales.<sup>14</sup>

Nuevamente los párrafos anteriores nos llevan a una de nuestras primeras conclusiones, las pymes sucumben ante las primeras problemáticas debido a su falta de capacitación y dirección, tomando en cuenta que dichas empresas necesitan de apoyo y políticas que las impulsen hacia el crecimiento, si dichas acciones no son bien aplicadas o mas bien no son bien adaptadas a las necesidades y situaciones reales de dichas empresas, solo se quedan en teoría y jamás van a dar resultados si no están al alcance y medida de los pequeños y medianos empresarios.

---

<sup>14</sup> Diana Villareal R, Miguel Ángel González (compiladores) *La política económica y social de México en la globalización*, UAM, México, 2000, pp.214-215

## 1.2 Aspectos Económicos en la Inserción de México en la Globalización.

En la actualidad, México se enfrenta al reto de integrarse a los procesos de globalización que están transformando el mundo. El desarrollo tecnológico está desplazando las formas de producción anteriores y está construyendo nuevos objetos culturales a nivel internacional.

México tiene que apropiarse de las nuevas tecnologías así como de las nuevas expresiones culturales. Es imprescindible que México someta los avances tecnológicos a sus propios objetivos políticos. Para ello se tiene que asumir los problemas tecnológicos de cada etapa de desarrollo y crear las instituciones permanentes para resolverlos.

Se dice que "...el Leviatán omnipotente y omnipresente en el que se constituyó el Estado, surgió la variable explicativa de un crecimiento sostenido y exitoso, aunque estructuralmente deformado y deformador. Ya fuera para fomentar el circuito financiero del desarrollo rural (crédito, subsidios, precios y aseguramiento), ya para comprometer los más serios esfuerzos en el proceso de industrialización, pero siempre para jugar un papel estratégico en la marcha de la nación."<sup>15</sup>

Con el párrafo anterior, damos pauta para partir del hecho de que el sistema mexicano en su afán por impulsar al estado hacia el desarrollo no supo en que momento dar libertad al Estado para que se condujera y se valiese por si mismo, es decir el sistema económico contó con una temprana intervención estatal que resulto contraproducente en el momento en que no preparó a la industria infante para avanzar hacia un estado de madurez mayor. Un reflejo de ello es el colapso de un sin número de empresas mexicanas que ante la falta de planeación, administración y capacitación sucumben día a día al enfrentar no solo la competencia sino a cada uno de los factores (tecnológicos, financieros,

---

<sup>15</sup>Diana Villareal R, Miguel Ángel González (compiladores) *La política económica y social de México en la globalización*, UAM, México 2000, p.5

mercadológicos, etc.) a los que las empresas mexicanas en especial pequeñas y medianas deben adaptarse para poder sobrevivir.

Los complejos procesos de la globalización y apertura de las economías han replanteado el papel de la intervención pública en la actividad productiva; los cambios en las formas de producir y competir, representan un desafío para las naciones, lo que exige un desarrollo de nuevos enfoques, instrumentos e instituciones que permitan alcanzar efectividad, eficiencia, y competitividad.

Las nuevas políticas industriales procuran transformar el ambiente en que se desarrollan las actividades productivas y las instituciones sociales, que permitan la elaboración de estrategias y el desarrollo coordinado entre las actividades públicas y privadas.<sup>16</sup>

En el caso de México, existe una particular insatisfacción por los escasos resultados de las políticas industriales instrumentadas en las décadas pasadas y por las limitaciones de las propuestas actuales;<sup>17</sup> es entonces donde nuevamente cuestionamos la intervención del estado, ¿hasta que punto dicha intervención es benéfica, para el desarrollo e impulso de la pequeña y mediana empresa mexicana exportadoras? Según Keynes la intervención del Estado era necesaria para salvar el régimen de producción capitalista con un mínimo de libertades individuales.<sup>18</sup> Y aunque desde finales de los años setenta se dice el keynesianismo ha dejado de ser aplicado es muy claro que la intervención del Estado supuestamente controlado, esta presente, hoy en día en México esta intervención ha sido factor deformador de la economía y no solo eso, dicha intervención ha sido deformada, lejos de ser un agente impulsor es un agente frenador. Solo hay que enfocarnos al sin número de requisitos que se necesitan para abrir un negocio en México eso sin contar con el sin número de impuestos y

---

<sup>16</sup>Diana Villareal R, Miguel Ángel González (compiladores) *La política económica y social de México en la globalización*, UAM, México 2000, p.183.

<sup>17</sup>*Idem*

<sup>18</sup> Ricardo Torres Gaytán, *Teoría del comercio internacional*, Siglo veintiuno editores, México, 1978, p.195.

aportaciones con los que el pequeño y mediano empresario tienen que convivir y hacer frente a diario.

Nosotros estamos de acuerdo con la intervención del Estado siempre y cuando ésta impulse de una manera positiva las empresas mexicanas. Es decir, creemos que la protección a empresas infantiles, es decir aquellas que apenas se empiezan a consolidar, es importante para que no sucumban en su primer etapa, previéndolas de capacitación y orientación para que crezcan y pasen a un estado de madurez mayor que les permita enfrentar las adversidades del mercado y de la competencia, consolidándose así como nuevas empresas y agentes que impulsen el desarrollo del país.

La economía mexicana se desarrolló desde los años cuarenta y durante casi cuatro décadas, sobre la base de una política de industrialización por sí. Este proceso supuso una organización de la economía donde el estado, a través de su acción directa e indirecta, impulsó la actividad productiva con base en una rígida estructura de protección, financiamiento y apoyo fiscal, con lo que se procuró alcanzar un ritmo de crecimiento y cambio estructural, contrarrestar fallas de mercado y permitir la integración del sector industrial.<sup>19</sup>

En México, así como en muchos otros países, se identifican de manera clara las dos modalidades principales de la conducción de la política comercial:

- 1) la protección
- 2) la apertura

Al hablar de la modalidad de *protección* nos referimos a la aplicación de instrumentos tan variados como los permisos de importación y altos aranceles; regulación de la inversión extranjera y transferencia de tecnología; participación

---

<sup>19</sup>Diana Villareal R, Miguel Ángel González (compiladores) *La política económica y social de México en la globalización*, UAM, México 2000, p.p.197-198

directa del estado en las manufacturas y la fijación de precios públicos, sin embargo la aplicación casi inflexible de dicha protección obstaculizó el propósito de la integración industrial interna.<sup>20</sup>

La eliminación de los permisos de importación y la rápida desgravación arancelaria que se inicio en 1985 y aumentó desde 1988, marcó uno de los momentos más importantes de la apertura de la economía.<sup>21</sup> Por lo que es necesario destacar que el proceso de *apertura* en México se ha complementado con la formalización de tratados y acuerdos comerciales<sup>22</sup>. Los cuales son ejemplos de la reorientación de la política comercial para impulsar la industria interna a la competitividad, sin embargo si partimos del hecho de que la industria interna no ha alcanzado una etapa de madurez y consolidación necesaria para afrontar la competencia externa, ¿estaríamos hablando de una acción suicida o mas bien de un esfuerzo desesperado por mantenernos en la jugada del comercio internacional?

“La amplia apertura comercial se ha apoyado en el supuesto de hacer más eficiente la planta industrial, especialmente de las ramas exportadoras. Sin embargo, a pesar del rápido crecimiento de las exportaciones, sobre todo de manufacturas, queda pendiente dilucidar si la rapidez y la modalidad adoptadas por el proceso de apertura no implico también la desprotección de una industria nacional ante la competencia externa en circunstancias poco favorables.”<sup>23</sup>

El párrafo anterior da fundamentos que sustentan el punto al que hacíamos referencia hace un momento, es decir debido a la falta de capacitación y competitividad de la industria nacional esta sucumbe ente la competencia externa,

---

<sup>20</sup> Diana Villareal R, Miguel Ángel González (compiladores) *La política económica y social de México en la globalización*, UAM, México 2000, p.211-212.

<sup>21</sup> “...entre 1985 y 19933, se disminuyeron los descensos del arancel promedio de 25 a 11 por ciento y del arancel máximo de 100 a 200 por ciento, mientras que el número de tarifas arancelarias se redujo de 16 a sólo cinco niveles” (Idem)

<sup>22</sup> Idem

<sup>23</sup> Idem

la cual no solo se limita detrás de las fronteras, esta está presente en todas partes, un ejemplo claro de el avance de la globalización.

Modernización o extinción, frase que engloba la preocupación hoy en día de los empresarios, pero hoy en día ya no es suficiente con sobrevivir, es necesario adaptarse al nuevo mercado, un mercado cada día más exigente en donde ya no solo basta ser barato, además se debe cumplir con estándares de calidad.

Ahora bien al hablar de México y la globalización tenemos que el problema más serio que enfrenta México, en relación con la globalización es el desconocimiento sobre la dinámica que existe a escala mundial en torno al desarrollo de la ciencia y la tecnología. Esta falta de conocimiento pone al país en una posición muy desventajosa en todo lo que concierne al desarrollo del comercio mundial, y a la competencia a nivel internacional. El cambio fundamental se está dando por un desplazamiento del balance empresa-gobierno a favor de la primera. Cada vez hay más señales de la preeminencia de la empresa privada sobre los gobiernos, así como cada vez hay más señales de economía de libre empresa que de economía gubernamental. La actividad económica directa de los gobiernos es más cuestionada en áreas como educación, salud y seguridad que apoyen la puesta en práctica y mantenimiento de un marco jurídico y social que favorezca la libre actuación de la empresa privada.

La liberalización económica está concebida dentro del anterior marco jurídico y social y la misma no se refiere únicamente a objetivos específicos como la abolición de impedimentos al libre comercio o a los movimientos de capital, sino también a objetivos más generales como los relacionados con la flexibilización de la contratación laboral, la tenencia irrestricta de patrimonio y más generales aún como la reducción del tamaño del Estado y la venta o privatización de sus activos productivos.

Por otra parte, la nueva política económica le confiere a la empresa privada una amplia gama de atribuciones y responsabilidades en el campo de la producción de

bienes y servicios, que depende en parte de las posibilidades de crecimiento de la economía mundial. El incremento del comercio y la producción en manos de las empresas transnacionales, los ingentes montos de financiamiento y de operaciones del mercado cambiario que permanentemente se mueven alrededor de nuestro mundo y la amplia utilización de moderna y sofisticada tecnología y comunicaciones en las operaciones de producción, comercio y finanzas a nivel mundial, nos indican que el proceso de globalización está en vigoroso desarrollo.

Los Estados nacionales solamente pueden influir sobre las empresas locales, en tanto que las empresas internacionales determinan cada vez más las características del proceso y establecen las reglas del juego. En consecuencia, cada vez más el Estado tiene grandes dificultades para tomar parte activa en atender las cuestiones sociales, la prestación de servicios públicos y el mantenimiento de los derechos de los desempleados. Hay que reconocer que a veces el Estado benefactor choca con los intereses de las fuerzas de la globalización; se crean fuertes presiones para que ese Estado se suprima, y las fuerzas que presionan en ese sentido a la larga terminan prevaleciendo.

La ubicación geográfica es un elemento crucial dentro del proceso de globalización. En ese sentido, la posición geográfica de México, al pertenecer a uno de los bloques comerciales más grandes del mundo como el TLCAN<sup>24</sup>, indica su posición estratégica dentro del proceso de globalización, y la realidad de que ese proceso no puede pasar desapercibido para México.<sup>25</sup>

De hecho, los países que aparentemente han despegado gracias al proceso de globalización han debido tomar previamente a nivel interno una serie de medidas

---

<sup>24</sup> <http://www.economia.gob.mx/?P=2261#> “Consultada 2007-01-04”

<sup>25</sup> Desde la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio (TLCAN), en enero de 1994, se han creado 12.8 millones de nuevos empleos en Estados Unidos, mientras que en México y Canadá, sólo se generaron 3.5 millones de plazas laborales, según datos de la Comisión del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. La entrada en vigor del TLCAN representó para México la creación de 2.2 millones de puestos de trabajo en cuatro años, en tanto que para Canadá significó 1.3 millones. El comercio trilateral se incrementó 75%, al superar 500 mil millones de dólares desde la creación del convenio comercial hace cinco años. La inversión extranjera directa, aumentó también significativamente en los tres países en el mismo periodo, alcanzando un total de 864 mil millones de dólares.

económicas, estructurales y políticas con el objeto de preparar sus economías a producir organizadamente y a competir, de tal suerte que la sola globalización de por sí no ha sido la causa del crecimiento. Por el contrario, los países que se presupone no han aprovechado la existencia de ese fenómeno, o lo han aprovechado poco, no han mostrado iniciativa para adoptar medidas que faciliten su acceso e inserción dentro de la economía globalizada.

Es claro que sin una continua expansión del comercio externo y de la inversión, y de los puestos de trabajo creados a través de estos medios, habría en los países emergentes mucho más personas viviendo en situaciones desesperadas de pobreza que los que hay ahora. No obstante lo anterior, los países que no tienen capacidad de participar en la expansión del comercio mundial ni de atraer significativos montos de capital extranjero, corren el riesgo de rezagarse más del mundo desarrollado en términos de crecimiento y desarrollo humano. Para estos países la globalización puede ser una amenaza de marginalización y pobreza.

De acuerdo con el pensamiento neoliberal<sup>26</sup>, el Gobierno debe de dejar a un lado el papel de rector y tomar el de facilitador para que el mercado funcione en óptimas condiciones, tome las decisiones que más le convengan y resuelva a su manera los diferentes problemas que puedan suscitarse dentro de la actividad de generación y distribución de la riqueza.

En los países en desarrollo, como en el caso de América Latina, las sociedades dependen del Estado en gran medida y éste afecta directamente a las personas por medio del empleo público, de los contratos con el Estado y por el impacto de las medidas reguladoras sobre los individuos y las empresas. Consecuentemente, los intereses sectoriales se hacen sentir de forma extremadamente fuerte, por lo general resolviéndose a favor de los que tienen más poder, y no necesariamente atendiendo al bien general de la sociedad.

---

<sup>26</sup> Smith, Adam. “Teoría Neoliberaladora”

La estrategia de crecimiento de los países se configura en un contexto de economía abierta y en consecuencia se sustenta en las decisiones de inversión del sector privado nacional y, sobre todo, internacional. Esto último, en adición a que puede restar poder a las comunidades, puede también debilitar la sostenibilidad de los programas de política económica de mediano plazo. En consecuencia, existe la tendencia cada vez más fuerte de aplicar paquetes de medidas económicas que incluyan mezclas balanceadas de mecanismos de mercado y regulatorios, elaborados en forma concertada entre el sector público y el sector privado sobre una base más bien pragmática más que ideológica.

### **1.3 La importancia de los Tratados de Libre Comercio para México como consecuencia de la interdependencia económica y financiera derivado de la globalización.**

Existen abundantes definiciones acerca de la globalización. La mayoría de autores entienden la globalización como la continuación de la tendencia de los últimos cincuenta años hacia una mayor integración económica internacional. La diferencia es que actualmente los mercados son más grandes y más interrelacionados entre sí como nunca antes.

El fenómeno de la globalización ha penetrado en todas las esferas de la vida humana desde el inicio de la presente década. Prácticamente ningún área de la sociedad ha quedado libre de recibir y experimentar las influencias que se le atribuyen a ese proceso. De igual manera que las sociedades identifican la democracia con la nueva política, así también se identifica a la globalización con la nueva economía capitalista.<sup>27</sup>

La globalización se puede entender como el conjunto de procesos que se están produciendo en forma simultánea. El conjunto de estos procesos es presidido por el desarrollo de las fuerzas productivas. También se define como una nueva fase de la internacionalización de los mercados, que pone en dependencia recíproca a las firmas y a las naciones.

El concepto de Globalización, pretende describir la realidad inmediata como una sociedad planetaria, más allá de fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socio-económicas o culturales. Surge como consecuencia de la internacionalización cada vez más

---

<sup>27</sup> México en la Globalización: La Inestabilidad de los Mercados Financieros Internacionales. Alejandro Díaz-Bautista Investigador y Coordinador de la Maestría en Economía Aplicada del Colegio de la Frontera Norte. Diciembre, 2000. Pag. Web. [www.redem.buap.mx/acrobat/alex1.pdf](http://www.redem.buap.mx/acrobat/alex1.pdf)

acentuada de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales.<sup>28</sup>

En sus inicios, el concepto de globalización se ha venido utilizando para describir los cambios en las economías nacionales, cada vez más integradas en sistemas sociales abiertos e interdependientes, sujetas a los efectos de la libertad de los mercados, las fluctuaciones monetarias y los movimientos especulativos de capital. Los ámbitos de la realidad en los que mejor se refleja la globalización son la economía, la innovación tecnológica y el ocio. La globalización se ha expandido en todos los ámbitos sobre todo en el económico y financiero creando una mayor interdependencia entre los países, de ahí la importancia de los tratados y acuerdos comerciales para la prosperidad de un país.

Entre sus propósitos se encuentra en incrementar la actividad económica y el empleo debido a la ampliación de los mercados, también en aumento en la productividad internacional, gracias al aprovechamiento de complementariedades en las dotaciones de los países socios.<sup>29</sup> Pero la realidad nos muestra las grandes desventajas a los que países como México se tiene que adaptar ante un marco de gran dificultad dónde la competitividad y calidad de los procesos productivos son la base para el éxito de una apertura equitativa en el Comercio Internacional.

Los tratados de libre comercio establecidos entre México y sus socios comerciales pueden ser definidos como acuerdos de integración económica regional incipiente, ya que comparten características asociadas a los clubes de comercio preferencial y a las áreas de libre comercio. Ya que un club comercial reduce los gravámenes mutuos de los países miembros; un área de libre comercio implica eliminar los mismos de manera absoluta.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Encarta 2001. Disco 1. Globalización.

<sup>29</sup> Alicia Giron. *Integración Financiera y TLC (Retos y Oportunidades)*, ED. Siglo XXI. México DF, 1995, p. 44.

<sup>30</sup> Diana Villareal R, Miguel Ángel González (compiladores) *La política económica y social de México en la globalización*, UAM, México 2000, p.241

Como lo mencionamos anteriormente los tratados buscan eliminar barreras a la entrada, fomentar la cooperación, promover condiciones de competencia justa, aumentar la cooperación, aumentar las oportunidades de inversión, proteger los derechos de propiedad intelectual, y asegurar procedimientos para aplicar los tratados y solucionar controversias.

Los tratados de libre comercio son un agente impulsor para la economía mexicana, en especial en la actual tendencia de globalización, mediante la firma de tratados de libre comercio, México se ha consolidado como una economía globalizada, a la fecha se han firmado 11 acuerdos comerciales, lo cual representa un mercado potencial de cerca de 860 millones de consumidores.<sup>31</sup>

Ángel Villalobos, subsecretario de negociaciones comerciales Internacionales de la secretaria de economía en una entrevista para mundo ejecutivo dice que en la última década la estrategia de México para enfrentar y aprovechar los beneficios de la globalización, se ha centrado en asegurar el acceso preferencial de los productos mexicanos a los principales mercados en el mundo, por lo que dichos tratados promueven la capacidad productiva de México.

Tenemos varias fortalezas de México en la globalización entre ellas tenemos que México tiene una ubicación geográfica privilegiada al ser vecino de Estados Unidos y puente con América Latina, al tener acuerdos comerciales con 32 países además de la fuerza laboral joven .

---

<sup>31</sup> Juan Sánchez Danell, “El universo de los buenos negocios”.Mundo ejecutivo.:bancomext, 2003,pp207

**CUADRO 1**  
**TRATADOS DE LIBRE COMERCIO SUSCRITOS POR MÉXICO:**

<b>PUBLICADO EN EL D.O.F.</b>	<b>TRATADO</b>
20 DE DICIEMBRE DE 1993	TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE (TLCAN)
9 ENERO DE 1995	TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, LA REPUBLICA DE COLOMBIA Y LA REPUBLICA DE VENEZUELA (TLC G3)
10 DE ENERO DE 1995	TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y LA REPUBLICA DE COSTA RICA
11 DE ENERO DE 1995	TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y LA REPUBLICA DE BOLIVIA
1 DE JULIO DE 1998	TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE EL GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y EL GOBIERNO DEL A REPUBLICA DE NICARAGUA
28 DE JULIO DE 1999	TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LA REPUBLICA DE CHILE Y LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
26 DE JUNIO DE 2000	TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y LA UNIÓN EUROPEA
28 DE JUNIO DE 2000	TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y EL ESTADO DE ISRAEL
14 DE MARZO DE 2001	TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y GUATEMALA, EL SALVADOR Y HONDURAS (TRIANGULO DEL NORTE)
29 DE JUNIO DE 2001	TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y LOS ESTADOS DE LA ASOCIACIÓN EUROPEA DE LIBRE COMERCIO
14 DE JULIO DE 2004	TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y URUGUAY
31 DE MARZO DE 2005	ACUERDO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN ECONÓMICA ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y EL JAPÓN

*Fuente:* [http://www.aduanas.sat.gob.mx/aduana\\_mexico/2007/A\\_Body\\_Normatividad.html](http://www.aduanas.sat.gob.mx/aduana_mexico/2007/A_Body_Normatividad.html)  
 (Revisado Noviembre 2006)

Los tratados de libre comercio aunque son un agente impulsor no dan los resultados esperados, debido a la falta de capacitación y de otros agentes que en conjunto con estos logren un desarrollo, sustentado y acrecentado, es decir no

solo es necesario tener mas de un tratado comercial y ser socio de mas de 32 países México aun no tiene la capacidad comercial, empresarial, tecnológica y financiera para explotar al máximo dichos tratados, y un claro ejemplo se ve en el déficit en la balanza comercial (*véase grafico I*) lo que nos da pauta para confirmar una vez más de una de nuestras pre-conclusiones, uno de los principales problemas del fracaso de las Pequeñas y Medianas Empresas, y muerte prematura de las mismas es la falta de capacitación, visión y misión de los empresarios mexicanos.

La teoría Neoclásica del comercio Internacional, haciendo caso omiso de la fuerza económica tan grande de unos países frente a los otros, afirma que el comercio internacional es muy conveniente y necesario para el desarrollo y que, por la tanto deben eliminarse todas la barreras que se le opongan<sup>32</sup>. Pero la realidad nos muestra las grandes desventajas a los que países como México se tiene que adaptar ante un marco de gran dificultad dónde la competitividad y calidad de los procesos productivos son la base para el éxito de una apertura equitativa en el Comercio Internacional.

---

<sup>32</sup> Juan José Huerta..*La política comercial mexicana frente al exterior*. ED Fondo de Cultura Económica.. México DF,1982,p. 121,

## GRAFICO I

### Exportaciones totales de México Valor en millones de dólares

País	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	enero- noviembre 2006
<b>TOTAL</b>	<b>60,817.2</b>	<b>79,540.6</b>	<b>96,003.7</b>	<b>110,236.8</b>	<b>117,459.6</b>	<b>136,391.1</b>	<b>166,454.8</b>	<b>158,442.9</b>	<b>160,762.7</b>	<b>165,355.2</b>	<b>189,200.4</b>	<b>213,994.7</b>	<b>230,304.9</b>
<b>NORTEAMÉRICA</b>	<b>53,127.9</b>	<b>68,260.1</b>	<b>82,746.0</b>	<b>96,340.9</b>	<b>104,442.9</b>	<b>122,784.2</b>	<b>151,038.6</b>	<b>143,366.0</b>	<b>145,854.0</b>	<b>149,634.5</b>	<b>167,876.0</b>	<b>188,763.8</b>	<b>200,635.2</b>
Estados Unidos	51,645.1	66,272.7	80,574.0	94,184.8	102,923.9	120,392.9	147,685.5	140,296.5	143,047.9	146,802.7	165,111.3	185,449.3	196,946.7
Canadá	1,482.8	1,987.4	2,172.0	2,156.1	1,518.9	2,391.3	3,353.1	3,069.5	2,806.0	2,831.8	2,764.8	3,314.5	3,688.5
<b>ALADI</b>	<b>1,772.6</b>	<b>3,247.8</b>	<b>3,788.0</b>	<b>4,022.6</b>	<b>3,242.6</b>	<b>2,387.1</b>	<b>2,890.2</b>	<b>3,026.9</b>	<b>2,609.6</b>	<b>2,394.1</b>	<b>3,648.0</b>	<b>4,813.0</b>	<b>5,718.8</b>
<b>CENTROAMÉRICA</b>	<b>560.2</b>	<b>721.9</b>	<b>889.0</b>	<b>1,147.0</b>	<b>1,321.1</b>	<b>1,296.9</b>	<b>1,410.9</b>	<b>1,480.1</b>	<b>1,484.0</b>	<b>1,504.4</b>	<b>1,638.4</b>	<b>2,145.8</b>	<b>2,318.1</b>
<b>UNIÓN EUROPEA</b>	<b>2,810.3</b>	<b>3,370.5</b>	<b>3,568.2</b>	<b>4,067.8</b>	<b>4,014.3</b>	<b>5,353.2</b>	<b>5,740.8</b>	<b>5,394.1</b>	<b>5,265.1</b>	<b>5,656.8</b>	<b>6,565.1</b>	<b>9,807.1</b>	<b>12,325.0</b>
<b>ASOCIACIÓN EUROPEA DE LIBRE COMERCIO</b>	<b>151.7</b>	<b>169.7</b>	<b>624.9</b>	<b>399.2</b>	<b>358.5</b>	<b>275.6</b>	<b>456.0</b>	<b>586.1</b>	<b>456.8</b>	<b>461.0</b>	<b>706.6</b>	<b>785.5</b>	<b>1,087.3</b>
<b>NIC'S</b>	<b>277.3</b>	<b>305.2</b>	<b>813.0</b>	<b>907.9</b>	<b>781.4</b>	<b>789.9</b>	<b>902.5</b>	<b>716.2</b>	<b>843.7</b>	<b>912.5</b>	<b>646.7</b>	<b>788.3</b>	<b>1,201.5</b>

Fuente: SE con datos de Banco de México

Nota 1: Las exportaciones incluyen fletes más seguros

Nota 2: Los datos incluyen cifras definitivas, temporales y maquila

Nota 3: Las cifras, por los procedimientos de elaboración, están sujetas a cambios ulteriores

FUENTE: Pag. Web: <http://www.economia.gob.mx/?P=2261#> (Consultada 10-12-2006)

En el periodo presidencial 1982-1988, la política comercial planteó desde un inicio una estrategia de modificaciones cualitativas en el ámbito de comercio exterior que genera un nuevo padrón de industrialización y especialización del comercio internacional más articulado hacia el interior y más competitivo en el extranjero. Se contempló en avanzar hacia un desarrollo integral del sector industrial, estrechamente vinculado con el comercio exterior, para lo cual se consideró necesario el fortalecimiento de los sectores endógenos y exportador mediante la solicitud selectiva de importaciones.<sup>33</sup>

El gobierno mexicano concibió el TLCAN como un elemento fundamental en su estrategia económica. La estrategia era y sigue siendo exactamente la receta del FMI y del Banco Mundial: crecer en base a la demanda externa (exportar) y el impulso de la inversión extranjera en teoría el crecimiento generaría empleos y permitiría disminuir la pobreza. Efectivamente crecieron enormemente las exportaciones y se atrajo una enorme cantidad de inversión extranjera, incluso directa; pero no se logró un crecimiento significativo y no se generaron ni más ni mejores empleos.

El gobierno mexicano y los más grandes grupos económicos del país presentan el TLCAN como un éxito basándose en algunos datos<sup>34</sup>, que si bien son ciertos, son demasiado generales y esconden problemas profundos de la economía mexicana. Estos datos del “éxito” repetidos y propagandizados se han ido convirtiendo en un mito. Actualmente este mito lleva a no cuestionar, ni analizar, a seguir acríticamente con la misma estrategia económica, a negociar más y más acuerdos de libre comercio con los mismos criterios y orientación del TLCAN. Se reconocen los problemas y rezagos sociales, pero no se quiere ver que ellos están profundamente conectados con la estrategia económica implementada, o al menos ésta no ha ayudado a disminuirlos. Se analizan básicamente cuatro temas: El comercio exterior, la inversión extranjera, la dinámica de crecimiento económico y el empleo.

---

<sup>33</sup> “*Sustitución de exportaciones, estrategia para desarrollo en México*”. ED. Diana México DF., 1987 P. 102

<sup>34</sup> “Estadísticas de Comercio Exterior e IED” Secretaría de Economía Pag. Web.  
<http://www.economia.gob.mx/?P=2261#> ( Consultada Marzo 2006).

#### **1.4 LAS PYMES DENTRO DE LA ECONOMÍA MEXICANA.**

Hoy en día, a nivel mundial, las empresas e industrias se están enfrentando de manera creciente a una nueva dinámica y a nuevos patrones de comportamiento de la producción y de los mercados. Existe, sobre todo, un nuevo tipo de competencia a nivel internacional, el cual es diferente tanto cualitativa como cuantitativamente del tradicionalmente observado: por un lado existen nuevos productos y procesos productivos, así como una constante incorporación de innovaciones tecnológicas; por el otro, existen nuevos e importantes competidores en casi todas las ramas industriales del mercado mundial.

Estas diferencias en la competencia internacional son el resultado del proceso de globalización de la economía mundial, el cual ha provocado que el mundo entero se convierta en un solo mercado. Es ahora en este único mercado donde se producen y manufacturan los bienes industriales, con la participación de empresas de diferentes nacionalidades, sectores o regiones. Las empresas adquieren sus insumos de ese mismo y único mercado, sin preocuparse del origen de los mismos, pero sí de la calidad, precio, puntualidad en el tiempo de entrega y diseño. Es en este mismo mercado, además, donde todas las empresas comercializan y distribuyen sus productos. Por lo tanto, la competencia se da ahora en el marco de la economía y mercado globales. Este nuevo marco en el que las empresas compiten abre grandes oportunidades, pero al mismo tiempo graves riesgos para todas y cada una de ellas. Las oportunidades se encuentran en las líneas de la modernización, la expansión de la empresa, la penetración a nuevos mercados y el éxito al competir con firmas extranjeras. Los riesgos van desde la disminución del margen de utilidades o la pérdida de la posición en un mercado, hasta la virtual desaparición de la empresa.

Enfocándonos a nuestro de objeto de estudio, no hay país alguno en donde no se presente la existencia de la pequeña y mediana industria. Analicemos su importancia económica y social,

Su importancia en el aspecto económico se fundamenta en que son un activador del desarrollo de las fuerzas productivas, además la importancia de la pequeña y mediana industria no solo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan por el valor de su producción; por el valor agregado; por las materias primas que consumen; por la formación de capital fijo; por los empleos que generan y por la capacidad de compra que le dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios<sup>35</sup>.

CUADRO 2 EMPRESAS POR SECTOR ECONOMICO.

EMPRESAS POR SECTOR ECONOMICO (1988)				
	SECTOR INDUSTRIA	SECTOR COMERCIO	*SECTOR SERVICIO	
<i>Magnitud de la empresa</i>	<i>Establecimientos</i>	<i>Establecimientos</i>	<i>Establecimientos</i>	<i>Total Global</i>
Micro	119.182	733.889	395.176	1,248.247
Pequeña y Mediana	16.270	15.698	14.667	46.635
Grande	1.754	240	371	2.365
TOTAL	137.206	749.827	410.214	1,297.247

\*Sin incluir servicios financieros y los de administración pública.

Fuente : Examen de la situación económica , No. 782 ,enero 1991(Banamex)

INEGI (SPP)

<sup>35</sup>Joaquín Valencia Rodríguez. *Como administrar pequeñas y medianas empresas* Ediciones contables y administrativas sa de cv, México DF ,1994, pp30-31

Como podemos observar en el cuadro anterior, la importancia de la Pequeña y Mediana Empresa es sumamente importante, y no solo eso debemos destacar que si se le da el suficiente impulso a las empresas estas crecen y pasan a un nivel de madurez mayor que provoca que crezcan, y no estamos tan apartados de la realidad al aseverar esto,

“En el año de 1930, lo que era industria artesanal o incipiente, dejó de serlo para convertirse después en pequeña y mediana empresa, y lo que era mediana empresa se convirtió en grandes empresas”<sup>36</sup>

Pensamos que un hecho como el arriba mencionado, da pauta para creer que todo es posible siempre y cuando haya un crecimiento y desarrollo sostenido y acrecentado, o ¿acaso no es una de las características principales de los negocios?

En cuanto a la importancia social se refiere las Pequeñas y Medianas Empresas generan una fuente de empleo que al incorporar fuerza laboral, contribuye a incrementar la capacidad de compra de sus empleados, además estas empresas son escuelas empíricas, pero ¿no suena acaso algo paradójico?, hace unos momentos estábamos hablando que las Pequeñas y Medianas Empresas sucumben debido a la falta de capacitación y técnicas administrativas, tecnológicas y mercadológicas, sin embargo en este párrafo estamos mencionando que estas Pequeñas y Medianas Empresas proveen de experiencia a los empresarios, y realmente es muy congruente, el conocimiento va de la mano con la experiencia, ya que no es suficiente contar solo con conocimiento o solo con experiencia, para poder mejorar el sistema administrativo, productivo es necesario de proveerlos de empresarios que no solo tengan visión, sino que además tengan la formación profesional y que adquieran la experiencia necesaria

---

<sup>36</sup> Joaquín Valencia Rodríguez. *Como administrar pequeñas y medianas empresas* Ediciones contables y administrativas sa de cv, México DF ,1994, pp30-31

para impulsar sus propias empresas (Pequeñas y Medianas Empresas), y evitar que sucumban ante la competencia internacional.

Al mencionar fortalezas y vulnerabilidades de las Pequeñas y Medianas Empresas, debemos tener en cuenta que “uno de los mayores retos para la empresa moderna es el de utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y economía los bienes y servicios que la gente necesita y desea.”<sup>37</sup>

Cuando hablamos de la pequeña y mediana empresa en los objetivos nacionales, tenemos que la función de las Pequeñas y Medianas Empresas es importante, ya que debe ser eficiente, generar empleos, participar en el desarrollo regional y contribuir a la independencia económica y social del país, el autor Careag Viliesid J.A nos dice que existen tres aspectos en los que la Pequeña y Mediana Empresa cumplen una función definida dentro del desarrollo general del país<sup>38</sup>, las cuales a continuación planteamos:

- a) Llenar huecos en la producción: Se refiere a cuando un producto tiene que ser realizado en pequeña escala, debido a que el consumo nacional es reducido, sin embargo este producto es necesario y resultaría incosteable para las grandes empresas que lo demandan, por lo que las Pequeñas y Medianas Empresas que lo producen complementan a las grandes empresas en vez de competir con ellas.
- b) Crear y fortalecer una clase empresarial: Se refiere a que las Pequeñas y Medianas Empresas de cierta manera son las escuelas empíricas, donde se forman empresarios, técnicos y administradores ya que a base de errores y consecuencias se adquiere experiencia.

---

<sup>37</sup> Joaquín Valencia Rodríguez. *Como administrar pequeñas y medianas empresas* EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS SA DE CV, México DF, 1994, p.32

<sup>38</sup> J.A Carega Viliesid, *La investigación Tecnológica en el desarrollo industrial de México*, UNAM, México. DF, 1980, pp. 28-31

- c) Proporcionar mayor número de empleos: Esta última es muy clara, ya que las Pequeñas y Medianas Empresas proporcionan no solo la oportunidad de autoempleo sino también la oferta de empleos a la población.

Hemos hablado de las funciones y aspectos positivos de las Pequeñas y Medianas Empresas sin embargo no todo es color de rosa y para ampliar nuestra perspectiva del panorama de las Pequeñas y Medianas Empresas es necesario identificar los problemas que obstaculizan su desarrollo, lo que determinará las condiciones de desventaja en la competencia con las grandes empresas y sobre todo con las empresas trasnacionales.

Las principales causas de dichos problemas son<sup>39</sup>:

- a) Falta de estudios de preinversión donde se analicen aspectos como: mercado, tecnología, costos, localización y financiamiento.
- b) Asistencia crediticia no oportuna
- c) Escasez de mano de obra calificada, lo que retarda la productividad y eleva los costos
- d) Escasez de bienes de capital, ya que el país no cuenta con recursos ni de tecnología suficiente para general bienes de capital, ocasionando fuga de capital, importaciones, dependencia tecnológica, etc.
- e) Escasez de recursos económicos, lo que provoca una limitación en la expansión del mercado
- f) Inflación
- g) Incapacidad administrativa

Los puntos anteriores nos llevan a plantear una posible conclusión de nuestro tema de investigación, la falta de capacitación, así como de recursos financieros y tecnológicos, implican uno de los principales problemas para la participación de

---

<sup>39</sup> Joaquín Valencia Rodríguez. *Como administrar pequeñas y medianas empresas* EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS SA DE CV, México DF, 1994, pp. 40-41

las Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas exportadoras en operaciones de comercio internacional en el marco de la globalización, ya que como hemos visto para poder exportar es necesario tener una planeación estratégica, ya que la jugada ha cambiado y ya no solo se puede vender el excedente, es necesario tener éxito y permanencia en la economía nacional para poder tener éxito en el exterior, en otra palabras en esta época de globalización la competencia es feroz, y ya no se limita al mercado fuera de las fronteras, esta se percibe dentro del plano nacional, creando consumidores más exigentes, por lo que para sobrevivir y crecer como pyme, es necesario adaptarse a las necesidades del cliente en una palabra “planeación” ya que es necesario diseñar un plan de mercadeo internacional, el cual establecerá objetivos y metas de exportación, indicando las estrategias y acciones que deberán realizarse para penetrar y/o consolidar el mercado escogido.

## **CAPITULO II**

### **EL ENTORNO NACIONAL E INTERNACIONAL ACTUAL DE LAS PYMES Y SU APORTACIÓN A LA ECONOMÍA MEXICANA**

En el capítulo anterior destacamos que el comercio exterior se volvió un factor primordial para la economía mexicana como fuente de materias primas, insumos industriales y equipo y como factor de crecimiento de la renta y bienestar nacional. Con lo que México se convirtió en una de las economías más abiertas del mundo.

Pese a que desde los años 70's se manifestó el interés por el estudio y la defensa de las pequeñas y medianas empresas, no fue sino hasta 1985 cuando se incorpora por primera vez un programa llamado "Programa para el desarrollo integral de la industria pequeña y mediana, mismo que tendría continuidad con el "Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991-1994.<sup>1</sup> De ahí la importancia de analizar en este capítulo la aplicación de programas de fomento como motor impulsor a las exportaciones.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa han sido diferentes en cada país. De manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios secundarios el total de ventas anuales, los ingresos y/o activos fijos.<sup>2</sup> Y esto nos lleva a identificar los principales sectores de PYMES y su aportación a la economía mexicana.

Las características generales del entorno económico, internacional y nacional en que se desenvuelven las Pequeñas y Medianas Empresas de la región, por

---

<sup>1</sup> Diana Villareal R, Miguel Ángel González (compiladores). *La política económica y social de México en la globalización*. UAM, México 2000, p.214.

<sup>2</sup> Art.3 de la ley de PYMES, México df a 13 de diciembre de 2002.

ejemplo los países que hoy concurren en el comercio internacional ofrecen una serie de ventajas competitivas lo que nos ayuda a identificar las oportunidades y riesgos de las Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras en México.

A nivel macroeconómico, se presentan nuevas formas de organización y relaciones intraempresas destacando la flexibilidad de los procesos productivos, las nuevas formas de organización de la producción; los encadenamientos productivos globales, regionales, clusters, distritos y parques industriales; la especialización flexible y la demanda especializada; los cambios en las formas de competencia, que pasan de ser una relación entre empresas a ser competencia entre grandes aglomeraciones competitivas entre redes de empresas; el cambio en las estrategias de las empresas; la nueva formas que adquiere la relación entre los agentes económicos, lo que nos encausa a profundizar en el financiamiento , tecnología y valor agregado como instrumentos para la comercialización exitosa de productos y/o servicios de las Pequeñas y Medianas Empresas en el mercado internacional.

## **2.1 PRINCIPALES SECTORES DE PYMES Y SU APORTACIÓN A LA ECONOMÍA MEXICANA.**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES), representan gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo, como es el caso de México.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa han sido diferentes en cada país. De manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos<sup>3</sup>.

En el año de 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó a los establecimientos de 6 a 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que a los establecimientos que empleaban hasta cinco personas se les consideraba como talleres artesanales y no eran objeto de este programa de apoyo.

En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos de ese entonces).

No es sino hasta el año de 1985 en que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, establece de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño.

---

<sup>3</sup> Art. 3 de la Ley de PYMES, México DF a 13 de diciembre 2002.

El 30 de abril de ese año, publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

**CUADRO 3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPLEADOS**

Micro industria*	Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta de 30 millones de pesos al año.
Industria pequeña*	Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
Industria mediana*	Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de un mil 100 millones de pesos al año.

\*El marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la secretaria de economía.

*Fuente: Diario Oficial de la Federación "El programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana", 30 de abril 2004*

La pequeña y mediana empresa desempeña un papel importante en el desarrollo económico de las naciones. En términos numéricos, este segmento representa en promedio el 99.0% (considerando que, en general no se define a la Microempresa) del total de empresas en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), mientras que en América Latina las cifras oscilan entre el 95.0 y 99.0% en promedio (incluida la microempresa). Otro segmento importante es el de la microempresa. En los países de América Latina este sector representa entre el 60.0 y el 90.0% de todas las unidades económicas; debido a la representatividad y al potencial de las micro, pequeñas y medianas empresas, los

países dedican un esfuerzo en su política para mejorar su desempeño y su competitividad en el proceso de globalización, en cuanto a las políticas públicas de apoyo dirigidas a las micro, pequeñas y medianas empresas, destacan las experiencias de Italia, España y Alemania<sup>4</sup>.

Según los resultados de los Censos Económicos de 1999, en México realizaron alguna actividad económica formal 3.5 millones de unidades económicas, tanto en áreas urbanas como rurales, en las cuales laboran 17.1 millones de personas. De estos totales, el 91.4% de las unidades económicas y el 74.6% del personal ocupado corresponden, en conjunto, a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios privados no financieros<sup>5</sup>.

Definimos al personal ocupado como “aquellas personas que trabajan en el establecimiento, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral diaria, ya sea de planta o de manera eventual, recibiendo o no un sueldo o salario, así como a aquellas personas que trabajan fuera del establecimiento, dependiendo laboral y legalmente de él”<sup>6</sup>.

Sin embargo, por la organización administrativa y por el tipo de contratación de que es objeto el personal ocupado en los establecimientos, los hemos captado información sobre el personal que no depende legalmente de los mismos y que se identifica como personal ocupado suministrado por otra razón social y personal contratado por comisiones y similares, que para efecto de este trabajo denominaremos en los sucesivos personal subcontratado.

---

<sup>4</sup> *Énfasis Logística 2003*, México DF, Año III, Numero 31, pp.191.

<sup>5</sup> *Censos Económicos 1999*, INEGI Pág. Web [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx) (Revisado 05-2006)

<sup>6</sup> Art. 3 de la Ley de PYMES, México DF a 13 de diciembre 2002.

Para efecto de visualizar realmente la estructura y composición de los establecimientos por estratos, especialmente los referidos a la microempresa, en este capítulo se presentan cuadros por sector que muestran la participación porcentual en los distintos estratos de establecimientos, que se desprende de los criterios de estratificación (considerando en primer término, solamente al personal ocupado con dependencia legal y laboral; y adicionalmente, al personal subcontratado), de manera tal que se observa el impacto que tiene la reclasificación de los establecimientos con base en este segundo modelo.

#### CUADRO 4

#### PRINCIPALES SECTORES ECONOMICOS Y SU APORTACIÓN ECONOMICA A NIVEL NACIONAL

	Manufacturas	Comercio	Servicio
Total de personas ocupadas	1,476,000 empleados	1,363,000 empleados	916,012 empleados
Establecimientos	328,000 Establecimientos	6,060 establecimientos	919,000 Establecimientos
Aportación económica	95.4 % del total nacional de las pymes manufactureras.	94.9% del total nacional de las pymes dedicadas al comercio	97.9% del total nacional de las pymes de servicios

*Fuente: Censos Económicos de 1999, INEGI. Pág. Web [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx) . (Revisado 05-2006)*

## **2.2 ANÁLISIS DE LAS PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS EXPORTADORAS EN MÉXICO.**

¿Por qué apoyar a las Pequeñas y Medianas Empresas? ¿Es viable económica y políticamente una Política de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas? Nos parece que permite perfilar una respuesta general a las dos preguntas que hemos formulado.

Apoyándonos en este estudio, nos parece que la primera de las preguntas tiene una respuesta “relativamente” sencilla. En América Latina, y en México en particular, el apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas a nivel de la “política económica” debe partir de reconocer que, por una parte la gran importancia que representan para el desarrollo económico y en los gubernamentales por ser motor de crecimiento en los países de la región. Por otra parte, el insuficiente apoyo tanto en fondos como en recursos humanos como para producir impacto sobre el desempeño de este actor que representa un importante segmento de la industria de América Latina.

En este sentido, nos parece que es necesario indagar en dos aspectos, esto es:

Primero, las características generales del entorno económico, internacional y nacional en que se desenvuelven las Pequeñas y Medianas Empresas de la región, por ejemplo los países que hoy concurren en el comercio internacional ofrecen una serie de ventajas competitivas por mínimas que estas sean: incentivos fiscales, seguridad jurídica, apertura comercial, reformas financieras, salario, tipo de cambio, mano de obra barata, clima, etc.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Daniel Muñoz Martínez, *Desarrollo del mercado interno: la ventaja competitiva de México*. Carta ANIERM ,año XXI, 2003 p.248

Segundo, la nueva política económica surgida a fines de los ochenta, donde la principal característica fue la liberación económica, la cual es posible distinguir en dos etapas la primera etapa se refiere a un programa de apertura unilateral y su adhesión al GATT y la segunda que comenzó a principios de los noventa donde se dio un giro al enfoque de la política comercial y buscaron obtener concesiones recíprocas de los principales socios comerciales de México<sup>8</sup>.

Antes de avanzar es necesario señalar las características principales y generales de las Pequeñas y Medianas Empresas, lo cual permite a la vez responder a la primera de las preguntas, y que nos parece que contribuye a una explicación del “desempeño económico” de las Pequeñas y Medianas Empresas, las cuales, a nuestro juicio, involucran aspectos referidos a las propias empresas, incluido aspectos del país y de las regiones, al menos en México, los referidos a la economía nacional y los que involucran al sistema económico mundial. En términos generales puede señalarse que este sector:

CUADRO 5  
ESTUDIO COMPARATIVO DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SECTOR  
PYME (GENERAL)

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Genera un elevado nivel de empleo de la economía y del sector manufacturero en particular.</li> <li>✓ Presenta gran habilidad para responder en forma flexible a los continuos cambios en la demanda,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realiza muy pocas exportaciones y orienta casi toda su producción al mercado interno.</li> <li>✓ Se caracteriza por la lenta generación de empleos formales.</li> <li>✓ Baja participación en la definición de objetivos de política</li> </ul>

<sup>8</sup> Francia M. Ramos. *La transformación del patrón del comercio exterior mexicano en la segunda mitad del siglo XX*. Comercio exterior, año XXII, No.6, Vol.54 2004 pp. 476-477.

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muestra capacidad de integrarse a diversos esquemas de sub-contratación y relaciones interempresas, a encadenamientos productivos globales.</li> <li>✓</li> </ul>	<p>hacia las mismas, destacando en este sentido, la insuficiencia de las instituciones privadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentan una evidente falta de integración al proceso de globalización,</li> <li>✓ Sufre de la trampa del valor agregado, esto es, baja productividad, bajo crecimiento y limitado proceso de acumulación</li> <li>✓ Limitado acceso al sistema financiero formal</li> <li>✓ Tienen una tasa de sobrevivencia muy baja, debido principalmente a la falta de una adecuada capacitación empresarial (dos tercios del total), a que una buena parte son empresas familiares y de capital local y que la mayoría no está inserta en el proceso de competencia global.</li> <li>✓ Elevada dependencia del crecimiento económico del país y de la distribución del ingreso.</li> </ul>
--	---

*Fuente: "México: 13° potencia exportadora" Revista ANIERM Num. 248 Año 21 Mayo 2003 Pág. 32*

\*El 65 por ciento de las Pequeñas y Medianas Empresas desaparece a los dos años de creadas, el 25% sobrevive con pocas posibilidades de desarrollo.<sup>9</sup>

Ahora bien, en relación al primero de los puntos indicados, es importante destacar el “entorno” económico nacional e internacional en que se desenvuelven las Pequeñas y Medianas Empresas. Al respecto, si nos referimos al entorno nacional, destacan la nueva forma de funcionar de las economías nacionales e incluida la nueva forma de inserción de las mismas en el mercado mundial a raíz de su adscripción a acuerdos y bloques económicos.

Esta nueva forma de funcionar de la economía nacional y regional —y de la sociedad y la política— de cada país de la región, presenta a nivel macroeconómico, la liberalización económica y la desregulación de la economía y de los mercados en particular a partir de la disminución de la intervención estatal o de su franco retiro.

A nivel macroeconómico, se presentan nuevas formas de organización y relaciones intraempresas destacando la flexibilidad de los procesos productivos, las nuevas formas de organización de la producción; los encadenamientos productivos globales, regionales, clusters, distritos y parques industriales; la especialización flexible y la demanda especializada; los cambios en las formas de competencia, que pasan de ser una relación entre empresas a ser competencia entre grandes aglomeraciones competitivas entre redes de empresas; el cambio en las estrategias de las empresas; la nueva formas que adquiere la relación entre los agentes económicos.<sup>10</sup>

Debido a todo lo anterior es importante que tanto las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras, el gobierno y las universidades tomen en cuenta

---

<sup>9</sup> *10 Errores de las PYMES* Conferencia “Semana PYME 2003” Presentada por grupo CRECE. México D.F. WTC, 05-09-2003.

<sup>10</sup> Pyke, F. “Pequeñas Empresas, Distritos Industriales y Desarrollo Regional.” Madrid. *Economía Industrial*, Pag. 287, Sept.-Oct. 1992.

acciones y medidas correctivas para que en conjunto impulsen el desarrollo sostenido y acrecentado del comercio de las mismas. En el siguiente cuadro, enlistamos las principales acciones y medidas arriba referidas.

CUADRO 6

PROPUESTAS DE ACCIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS PARA EL IMPULSO DE LAS PYMES.

Para las pymes	Para el gobierno	Para las universidades
Invertir en nueva tecnología. Adoptar técnicas de dirección exitosas.	Desarrollo de recursos humanos Fomentar la gestión total por calidad	Desarrollo de formación gerencial
Capacitación continua empresarial.	Asegurar la estabilidad, macroeconómica	Elaboración de programas para la administración empresarial estratégica
Aumentar el nivel de profesionalismo de las pymes.	Crear una política uniforme respecto a las pymes	Capacitación para consultores profesionales
Cambio en la mentalidad de los empresarios mexicanos.		Crear áreas de investigación dirigidas hacia las pymes

*Fuente: Jerry Haar, Oscar Beltrán, Etal. Efectos del TLCAN en la competitividad de la pequeña empresa en México. Comercio exterior, Año XXII, No6 Vol 54, 2004, pp. 514-515*

El cuadro anterior nos lleva a plantear un punto importante de la problemática de la participación de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras en la inserción de México en la globalización, y es que el empresario mexicano sobre el cual recaen la mayoría de los puntos mencionados en el cuadro anterior, es un

factor primordial e indispensable para el crecimiento de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras.

El empresario, dentro del proceso de desarrollo económico, debe ser considerado como un portador de innovación tecnológica y agente de modernización<sup>11</sup>, de ahí la importancia de su capacidad y adiestramiento; y antes de que produzca un cambio, es el resultado de la dinámica que opera entre gobierno, universidades y Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras.

En relación al “entorno” económico internacional, destaca la nueva forma de funcionamiento del sistema cuyo “eje central” parece ser la formación de cadenas mercantiles globales, en donde la globalización es un resultado del funcionamiento de las mismas. A estas cadenas mercantiles globales, al parecer comandadas por las empresas transnacionales, se deben incorporar las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras, a fin de funcionar en un marco de competencia mundial.

La Nueva Política Económica, que surge junto con la crisis económica y la crisis de deuda de inicios de los ochenta, va perfilando un nuevo modelo económico de exportación (en México, desde 1982), se caracteriza a grandes rasgos, por la lucha contra la inflación y la disminución de los déficit fiscales (búsqueda de estabilidad), las reformas estructurales que significan la disminución de la presencia económica del estado y cuyo objetivo manifiesto es la disminución sino la eliminación de las distorsiones del mercado, la atracción de la inversión extranjera directa, la emergencia de una política industrial de tipo horizontal (neutral) y la política comercial de liberalización<sup>12</sup>.

Ahora bien, es en este “entorno” que la noción de “desempeño” parece ser relevante en el análisis de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras, que en México representaron en 1998 el 99 por ciento del total de las empresas de la

---

<sup>11</sup> Joaquín Rodríguez Valencia , *Como administrar pequeñas y medianas empresas*, Ediciones contables y Administrativas sa de cv ,México,1994 ,p. 97

<sup>12</sup> “20 años de Apertura Comercia” Revista Comercio Exterior Vol.54 Número 6, México. pp. 90.

industria manufacturera y generan el 30.9 por ciento de los empleos manufactureros<sup>13</sup>.

Destacar la noción de “desempeño del sector” puesto que puede ser vista como un resultado de una forma de inserción dentro de un “entorno” como el señalado y prevaleciente en América Latina o alternativamente ser una propiedad, una característica o una cualidad del sistema productivo de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras de los países de la región, sistema en el cual la política económica, las condiciones macro y microeconómicas, y el sistema económico internacional productivo y financiero, deben ser integrados en el análisis del sistema productivo de las PYMES de un país o de la región en conjunto, nos parece que es en este marco que se debe responder sobre la viabilidad económica y política de la política de apoyo a las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras.

En este aspecto refiriéndonos al caso de América latina<sup>14</sup> luego de analizar las políticas de apoyo a las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras por parte de los países de la región, el balance de las políticas de apoyo muestra elementos positivos y negativos. Entre los primeros “...destaca el creciente reconocimiento por parte de los gobiernos y los formadores de opinión de la importancia del tema y las posibilidades de crecimiento de este tipo de empresas y los avances en materia de diseño de instrumentos novedosos y eficaces” De los elementos negativos destacan el hecho de que “en la mayoría de los países, las políticas tuvieron un escaso impacto debido a la falta de recursos financieros y humanos para su implementación y a la fragmentación de la toma de decisiones entre las agencias del gobierno. Por esas razones, el impacto de los nuevos instrumentos es aún débil y se concentra en un número limitado de empresas”. Y agregando que “existe un espacio importante para el desarrollo de las políticas públicas de apoyo y fomento al crecimiento de las Pequeñas, Medianas Empresas

---

<sup>13</sup> Idem 12.

<sup>14</sup> Isaac Katz. *Política Comercial y Libertad Individual* Revista Comercio Exterior Vol.54 Número 6, México. p. 90.

Exportadoras (...) el paso más constructivo sería concentrar esfuerzos en el desarrollo institucional y en la asignación de recursos humanos y financieros que permitan efectivamente poner en práctica los nuevos instrumentos con alcance amplio sobre el universo de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras”<sup>15</sup>.

Sin embargo dada la evidencia *sobre los determinantes del desempeño* de este tipo de empresa, continúa siendo crucial mantener condiciones macroeconómicas de estabilidad y general un contexto conducente a un ritmo decrecimiento económico elevado y sostenido...”<sup>16</sup>

Esto puede ser entendido como un resultado, puesto que al parecer el desempeño se mide en ventas y empleo pues, señala, existe una “...alta asociación positiva entre tamaño de las empresas y su producción y/o ventas, su orientación exportadora y su acceso al sistema financiero” o luego de referirse a los principales elementos para incrementar la competitividad de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras y destacar algunos esfuerzos de este tipo de empresas.—Control de calidad, planes de inversión, entre otros— indica que se presenta una dramática caída de las actividades de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, particularmente la micro, y que se ve reflejada en producción y/o ventas.

Sin responder a la segunda pregunta que formulamos, lo que hemos indicado conduce a preguntarnos si bajo un esquema de política manufacturera gubernamental de corte horizontal, si bajo un esquema de predominio de una corriente principal en el que la reestructuración económica, social y política está comandada por el pensamiento liberal, un indicio de viabilidad de una política de apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas es posible.

El cuadro 5 nos lleva a plantear un punto importante de la problemática de la participación de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras en la inserción

---

<sup>15</sup> Manuel Ramos. *Ensayo La Transformación del Patrón del Comercio Exterior Mexicano en la Segunda Mitad del siglo XX* México, 2003.

<sup>16</sup> Idem 15.

de México en la globalización, y es que el empresario mexicano sobre el cual recaen la mayoría de los puntos mencionados en el cuadro 5, es un factor primordial e indispensable para el crecimiento de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras.

El empresario, dentro del proceso de desarrollo económico, debe ser considerado como un portador de innovación tecnológica y agente de modernización<sup>17</sup>, de ahí la importancia de su capacidad y adiestramiento; y antes de que produzca un cambio, es el resultado de la dinámica que opera entre gobierno, universidades y las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras.

Entre los principales errores identificados en la mayoría de las PYMEs podemos englobarlas en los siguientes aspectos que describimos a continuación<sup>18</sup>:

CUADRO 7.<sup>19</sup>

ERRORES IDENTIFICADOS EN LA MAYORIA DE LAS PYMES
1.- La inexistente y mala Planeación.
2.- Desconocimiento de la Matriz Foda.
3.- Estructura organizacional deficiente.
4.- La falta de políticas y procedimiento inexistentes.
5.- La falta de evaluación y seguimiento.
6.- La centralización del poder.
7.- La falta de separación de la economía familiar de la empresa.
8.- La falta de comunicación en la empresa.
9.- La contabilidad es puramente fiscal y no es tomada en cuenta como herramienta.
10.- La imagen de la Empresa.

<sup>17</sup> Joaquín Rodríguez Valencia , *Como administrar pequeñas y medianas empresas*, Ediciones contables y Administrativas sa de cv ,México,1994 ,p. 97

<sup>18</sup> “10 Errores de las PYMES Conferencia “Semana PYME 2003” Presentada por grupo CRECE. México D.F. WTC, 05-09-2003.

<sup>19</sup> Idem 57.

La inexistente y mala Planeación, es importante mencionar que siempre debemos saber hacia donde nos dirigidos y que cuales son nuestras expectativas, saber si contamos con las herramientas necesarias par el desarrollo de nuestro plan de negocios, este error es muy común al iniciar un negocio y puede producir factores como, desperdicio de esfuerzos, desconocimiento del crecimiento de la empresa, modificación de servicios o productos que se ofrecen, frustración o inclusive el cierre total del negocio, por lo que pensamos que es un buen punto de partida en donde podemos identificar el por que muchas empresas son tan deficientes en sus proceso productivos, la planeación es un factor clave para que se inicié un buen negocio.

Desconocimiento de la Matriz Foda, donde existe un desconocimiento de nuestras fortalezas y debilidades dentro de nuestra empresa, debemos conocerlas para poder saber cuáles son los errores en los que se esta cayendo, y así saber aprovechar nuestras oportunidades y tener una perspectiva global y con información necesaria de cuál es nuestro entorno, creemos que muchas de la pequeñas empresas desconocen cuales son sus fortalezas y debilidades y hasta dónde pueden llegar, y es donde nosotros concluimos que muchas de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras no crecen al no tener ningún conocimiento de lo que su entorno les ofrece, asimismo de las amenazas del mismo.

Estructura organizacional deficiente, este tema es suma importancia ya que creemos que la organización de los recursos humanos, son los que llegarán a lograr el cumplimientos de los objetivos de la empresa, ya que si no se cumplen con un organigrama establecido donde queden bien marcadas las funciones de cada unos de las personas que contribuyen en la empresa lo que podría ocasionar, confusión en la delegación de funciones, que el personal reciba más de una instrucción sobre un tema, generación de cargas de trabajo excesivas para algunos integrantes; produciendo todo esto una desgastante relación entre el personal y produciendo conflictos internos, trayendo consigo despilfarro de los

recursos materiales, pérdida de tiempo y desgaste físico y mental entre los integrantes de la empresa, por lo que reiteramos la importancia de la existencia un organigrama eficiente y que cada una de las partes realice la función que deberían quedar acordadas una vez que se contrate al personal.

La falta de políticas y procedimiento inexistentes, si ya mencionábamos que es importante la existencia de un organigrama bien definido y con funciones delegadas, ahora se debe constituir políticas apropiadas dirigidas al cumplimiento de los objetivos a los que se quieren llegar, estas debes ser bien conocidas por todas las partes integradas de la organización y se deben establecer por escrito, esto es importante ya que no se olvidarán, hacemos mucho hincapié sobre este punto ya que muchas de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras tienen el desconocimiento de esta buena planificación y existencia de procedimiento de cómo se llevarán a cabo dichas políticas y esto impide que crezca la organización y que después de un tiempo cierre sus operaciones.

La falta de evaluación y seguimiento, es otro aspecto importante mencionar que si ya se tiene bien definidos los anteriores puntos, se necesita tener un concepto exacto de la situación en la que se encuentra la empresa, por lo que siempre se debe tener reportes y seguimientos de los programas que las empresas implementa y saber si realmente se ha tenido mejoras con la implementación de las mismas y en caso contrario, realizar un cambio oportuno y no tener ninguna pérdida por el desconocimiento de la aplicación de alguna política o estrategia. Este punto nos parece importante ya que las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras aplican algunas estrategias o políticas pero si no se sabe lo que realmente pasa con dichas políticas se puede ocasionar graves problemas en las que se puedan inclusive caer en pérdidas que puedan afectar seriamente a la organización.

La centralización del poder, en donde la mayoría de las empresas en nuestro país son Pequeñas, Medianas Empresas y de éstas la mayoría son empresas

familiares. Al inicio de las actividades de la empresa todas las decisiones las toma el dueño. Pero en el tiempo la empresa crece y va requiriendo formalidad y profesionalización y es en este momento que al empresario le cuesta mucho trabajo delegar funciones, actividades o responsabilidades, por lo que es necesario delegar y dar oportunidad a personas capaces que puedan aportar mucho más a la empresa, esto más cuando se esta creciendo, el empresario debe de reconocer sus debilidades y acercarse de gente que le permita cubrir sus áreas de oportunidad.

La falta de separación de la economía familiar de la empresa, esto ocurre cuando el empresario asume a la empresa como una extensión de su economía, está faltando a un principio básico “El empresario y la empresa son personas independientes donde este juega dos roles... el de empleado y socio”. Al no existir esta importante separación se genera que el empresario no se acostumbra a medir sus gastos por que la “empresa se los cubre”. Pensar que la empresa no es rentable por que ésta no tiene utilidades al final del periodo, cuando realmente se le pagó a través del año, por lo que concluimos que es importante que el propietario asuma una personalidad dentro de la misma empresa, que fije un sueldo y que hasta el final del año se haga un análisis contable para saber que parte de las utilidades le serán otorgadas, esto para que exista un crecimiento mayor y no se vea mermada el crecimiento de la empresa y disminuir el riesgo de que se quede sin fondo y se convierta inoperativa.

La falta de comunicación en la empresa es el inicio de muchas situaciones incómodas, ya que los involucrados no llegan a conocer en tiempo real las problemáticas que se viven. Esta situación puede producir la falta de autoridades definidas (Organigrama), falta de flujos de actividades, problemas de clima organizacional, si el personal no esta conforme con las condiciones de su trabajo intentará “castigar” al empresario no comentando lo que sucede dentro de la empresa, produciendo desentendimiento y desgaste entre los integrantes de la organización, por lo que siempre es importante tener acercamiento con los

empleados, conocer sus inquietudes y sugerencias para el crecimiento de la empresa, recordemos que es importante tener conocimiento de lo que sucede dentro de la organización por lo que es necesario tener contacto directo y saber cuales son las situaciones internas, resolverlas a tiempo y así evitar desgaste de esfuerzo, tiempo y dinero dentro de la organización.

En la mayoría de las Pequeñas, Medianas Empresas, la contabilidad es puramente fiscal y no es tomada en cuenta como herramienta importante en la toma de decisiones. Un capital de trabajo insuficiente o la mala administración del mismo, es una de las causas importantes del fracaso de un negocio, por lo que es muy importante tomar en cuenta los estado contables como un reflejo de cómo se encuentra la empresa y saber aprovechar las oportunidades o tomar decisiones para evitar que afecten a la organización sean productivas para la empresa. Siempre debemos de cuidar el comportamiento de la cuenta de clientes, cuentas por cobrar, inventarios y proveedores, para la identificación de los gastos en los que incurre la empresa y así aminorar recursos valiosos para la empresa.

La imagen es la presentación de la empresa y esta se da a través de las instalaciones de la misma, el personal que labora en ellas, la vestimenta utilizada, imagen corporativa , cumplimiento a los compromisos contraídos con clientes y proveedores; se llega a considerar como un gasto y no una inversión, el tener una cultura de imagen con todos los participantes de la empresa, genera seguridad tanto a nuestros clientes como a nuestros proveedores que en el tiempo genera más de lo que se invirtió, y creemos que es una parte sensible en donde muchas PYMEs encuentras problemas, ya que no le dan mucha importancia, ya que no invierten en tarjetas de presentación, una imagen organizacional y creemos que esta es a parte en donde diferimos de los demás países, ya que ellos ya cuentan con esta cultura de negocios, y que para expandir las fronteras a muchos producto mexicanos la presentación es donde les impide conquistar nuevas negocios o fuentes de inversión.

Esto es en conclusión para muchos especialistas y propietarios de Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras el por qué muchas de estas empresas tiene una muerte empresarial temprana, las acciones que pueden desempeñar son muchas, pero tenemos que tomar en cuenta que el gobierno debe tomar mucha más en cuenta este tipo de empresas para desarrollar la planta productiva del país.

## **2.3 APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE FOMENTO COMO MOTOR IMPULSOR A LAS EXPORTACIONES.**

Justo antes de que el TLCAN entrara en vigor, algunos analistas y críticos predijeron que el acuerdo produciría efectos negativos generalizados en las PYMES de México. Vaticinaron que los únicos beneficiarios serían los consorcios transnacionales, las grandes empresas privadas mexicanas y maquiladoras.

Junto con las fuerzas de la globalización, una mayor y profunda integración económica está obligando a muchas empresas a ajustarse y competir, a fin de sobrevivir. No se puede subestimar la importancia que para México tiene sus PYMES y los efectos del TLCAN en ellas.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006, en su apartado 6, denominado “Área de Crecimiento con Calidad”, establece como uno de los objetivos rectores del propio Plan, el elevar y extender la competitividad del país, señalando como estrategia de la política económica de la presente administración, la de promover un crecimiento con calidad de la economía que induzca, entre otros aspectos, a un crecimiento sostenido y dinámico que permita crear empleos, disminuir la pobreza, abrir espacios a los emprendedores, promover la igualdad de oportunidades entre regiones, empresas y hogares, al mismo tiempo que promueva contar con recursos suficientes y canalizarlos a combatir los rezagos y financiar proyectos de inclusión al desarrollo<sup>20</sup>.

Planteamos que se debe reducir el crimen y contrabando, además de que se formule y promueva una política coherente y sólida para las PYMEs, y se comprometa con la educación y la capacitación de una fuerza de trabajo competitiva, también creemos que el gobierno debería reducir la tasa de interés, que mantengan el tipo de cambio actual y que reduzca la carga de su deuda, y las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras necesitan incrementar su

---

<sup>20</sup> Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006, en su apartado 6, denominado “Área de Crecimiento con Calidad”

competitividad, asimismo necesitan mayor control de sus negocios y satisfacer las necesidades internas de la empresa.

De acuerdo a los programas enfocados a las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras existentes podemos relacionar los siguientes:

CUADRO 8.

PROGRAMA.	DESCRIPCION.
<b>PROMODE (Programa de Capacitación y Modernización Empresarial)</b>	Este programa se dedica a apoyar a los emprendedores que quieren mejorar cierta área de su negocio o que quieren iniciar operaciones.  Puedes tomar cursos de formación básica emprendedora; también hay capacitación sobre contabilidad, administración, mercadotecnia, compras e inventarios; además de temas más especializados como investigación de mercados, comercio electrónico y análisis de la competencia.
<b>Guías empresariales</b>	Este programa ayuda a planear, organizar, operar y controlar empresas de más de 100 diferentes giros. Algunos de los negocios sobre los que ya existen guías son: elaboración y procesamiento de alimentos y bebidas; estéticas, restaurantes, comercialización de productos, fabricación de muebles, ropa, joyería y artesanías.
<b>Incubadoras de negocios</b>	Son centros de apoyo a emprendedores que facilitan la creación de empresas mediante servicios integrales de acompañamiento empresarial, para el desarrollo o puesta en marcha de un plan de negocios, evaluando su viabilidad.

<p><b>PROADA (Programa de Apoyo al Diseño Artesanal)</b></p>	<p>Este programa te brinda asesoría en materia de diseño, producción y comercialización a través de seminarios y talleres, con el propósito de que tus productos puedan ser más competitivos en diversos mercados.</p>
<p><b>PRONAFIM (Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario)</b></p>	<p>Este programa te ayuda a obtener un crédito para arrancarlo. Es la opción que necesitas si cuentas con un proyecto viable y no has podido tener acceso al crédito bancario. Una gran parte de las personas que ya se han beneficiado del programa son mujeres. Los préstamos son por cantidades pequeñas, y deben ser devueltos en pagos parciales con una tasa de interés razonable; no son otorgados directamente por la Secretaría de Economía, sino a través de instituciones especializadas en microfinanciamiento distribuidas por todo el país. Estos créditos emplean garantías que no son tradicionales en los bancos, como el compromiso moral y social.</p>
<p><b>FOMMUR (Fideicomiso Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales)</b></p>	<p>Este programa es especial para mujeres que viven en el campo. Los préstamos de este programa pueden usarse para iniciar un negocio, pues son pequeños. El financiamiento se otorga en cuatro partes, con un monto que al principio es reducido, pero que aumenta gradualmente. Los préstamos no son otorgados directamente por la Secretaría de Economía, sino a través de instituciones especializadas en microfinanciamiento, y se pagan en un plazo de 4 a 12 meses, con tasas de interés bajas. Para tener acceso al crédito es necesario organizarse en grupos de 5 a 40 mujeres, que sean mayores de 18 años o mamás mayores de 15 años, que habitan en una misma localidad. Entre todas se comprometen tanto a responder por los préstamos de cada una como a ahorrar, y gracias a este compromiso del grupo no se requiere entregar garantías para respaldar el pago de los créditos.</p>

<p><b>FONAES (Fondo Nacional de Apoyos a Empresas en Solidaridad)</b></p>	<p>Este programa otorga apoyos y financiamiento tanto a las personas que viven en la ciudad como a las que viven en el campo, para que puedan mejorar el nivel de vida de sus familias y de la comunidad donde viven. Con este fondo se apoya la creación de nuevos proyectos, y también se pueden reforzar o ampliar proyectos ya existentes.</p> <p>El FONAES busca promover las capacidades productivas y la vocación empresarial de individuos, familias o grupos de personas, que de otra manera no tendrían un fácil acceso al crédito formal. Tiene representaciones regionales y estatales en todo el país, donde puedes consultar los diversos esquemas de apoyo que manejan.</p>
<p><b>CETRO-CRECE (Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial y Centros Regionales para la Competitividad Empresarial)</b></p>	<p>CETRO-CRECE es la red de consultoría más grande del país, y está a tu disposición para resolver los problemas que se presenten en tu empresa. Después de hacer un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de tu empresa, los consultores de la red te ayudarán a hacer un plan de acción para incrementar sus ventas e ingresos.</p> <p>Para obtener los servicios de la red CETRO-CRECE es necesario acudir a uno de los centros, distribuidos en 100 ciudades del país. Los servicios tienen un costo, una parte es cubierta por la Secretaría de Economía y otra parte por tu empresa, por lo que es más accesible que contratar asesoría con un consultor privado.</p> <p>Los requisitos que debes cubrir son: que la empresa tenga capital 100% mexicano, una antigüedad mínima de un año de operación y que esté legalmente constituida conforme a las leyes mexicanas.</p>
<p><b>COMPITE (Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica)</b></p>	<p>Si deseas eficientar los procesos de fabricación y/o de administración de tu empresa, o bien trabajar bajo esquemas de calidad que te permitan aumentar su productividad, COMPITE pone a tu disposición talleres, cursos y consultorías que generan una transformación en tu empresa, para hacerla más competitiva y rentable. El costo de los servicios es accesible porque es compartido por tu empresa y el COMPITE. Para la microempresa, el apoyo puede ser hasta del 70%, para la pequeña hasta del 50%, para la mediana hasta del 30%. Para las personas físicas y los emprendedores con un plan de negocios definidos puede ser hasta del 50%.</p>

Fuente: Pág. Web: <http://www.economia.gob.mx/index.jsp?P=2479> (Consultado 01-2007)

Creemos que los programas arriba mencionados para el apoyo de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras son insuficientes, que cuentan con poca difusión y que las partes involucradas deberían sentarse a discutir las oportunidades de crecimiento y lo mucho que pueden aportar a la economía mexicana, sabemos de diferentes programas como “El Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006”, en congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo, establece el imperativo de fomentar un entorno competitivo para el desarrollo de las empresas, promoviendo una intensa participación de las entidades federativas, municipios, instituciones educativas y de investigación, así como de organismos empresariales, empresarios y emprendedores. Dentro de este contexto, se han llevado a cabo diversas acciones en el marco normativo<sup>21</sup>, pero creemos que es insuficiente la expedición de leyes y programas donde nadie de las partes involucradas tengan ninguna conciencia de la existencia de dichos programas, es palpable y a simple vista que no solo con el hecho de fomentar y enunciar dichas propuesta puede existir algún cambio, se debe tener disposición de ambas partes para encontrar una solución viable que ayude a la inserción de la actividad comercial internacional, que apoye y sobretodo instruya el cómo se debe iniciar el la inserción a la globalización, que instruya, que fomente y le de herramientas para su crecimiento, ambas partes deben darse cuenta que es de suma importancia incursionar y dar un nombre a nuestro país como una potencia exportadora ya que esta es la única vía en la que pueda existir un crecimiento viable tanto de estas Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras como del país.

A continuación mencionaremos algunos de los programas y acuerdos que se han decretado para el fomento y apoyo de Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras, esto solo lo fundamentaremos con el fin de dar mayor sustento a

---

<sup>21</sup> . Expedición de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (DOF 30-XII-2002), la cual tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional. No obstante la Ley MIPYME entró en vigor, es necesaria la expedición de su reglamento.

nuestra investigación, pero queremos asentar que muchos de estos programas no son realmente conocidos por nombre y por ende se desconoce el contenido de los mismos, y por lo que relacionamos los siguiente Programas y Acuerdos:

- El Acuerdo por el que se determinan las Reglas de Operación e indicadores de resultados para la asignación del subsidio canalizado a través del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa para el ejercicio fiscal 2003. (FAMPYME) el 25 de abril del 2003<sup>22</sup>.
- El Acuerdo por el que se determinan las Reglas de Operación e indicadores de resultados para la asignación del subsidio canalizado a través del Fondo de Fomento de Integración de Cadenas Productivas para el ejercicio fiscal 2003 (FIDECAP), en la misma fecha<sup>23</sup>;
- El Acuerdo por el que se determinan las reglas de operación e indicadores de resultados para la asignación del subsidio canalizado a través del Programa de Centros de Distribución en Estados Unidos (FACOE) para el ejercicio fiscal 2003, el 15 de abril del 2003<sup>24</sup>, y
- El Acuerdo por el que se determinan las reglas de operación e indicadores de resultados para la asignación del subsidio canalizado a través del Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas para el ejercicio fiscal 2003 (FOAFI), el 4 de junio del 2003<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> Véase sección correspondiente a la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa. Pág. Web. [www.economía.gob.mx](http://www.economía.gob.mx).

<sup>23</sup> Idem 60.

<sup>24</sup> Idem 60.

<sup>25</sup> Idem 60.

Por lo que podemos concluir que pese a la apertura de los fondos arriba señalados, y que en su oportunidad fue considerada como una estrategia para especializar a cada uno de ellos, lo cierto es que el FAMPYME, el FIDECAP y el FACOE presentan rasgos comunes o similares en cuanto a objetivos específicos, cobertura y fines, población objetivo y líneas de apoyo lo que ha ocasionado deficiencias operativas y de integración de políticas, tales como:

- ✓ Baja difusión y promoción en el sector empresarial.
- ✓ En algunas regiones, poca cobertura.
- ✓ Desaprovechamiento de oportunidades de atención integral al tener una escasa vinculación entre los fondos.
- ✓ Desvinculación de los planes estatales y municipales de desarrollo económico.
- ✓ Recursos presupuestales insuficientes.
- ✓ Dificultad en la transferencia de recursos de un fondo a otro.
- ✓ Los proyectos presentados por los organismos intermedios, en varias ocasiones tienen que dividirse por fondos, a pesar de que implican la atención de más de un solo fondo, lo que hace más difícil y lenta su atención integral.
- ✓ No se cuenta con la certeza de que los organismos intermedios, aporten las cantidades comprometidas en los convenios que se suscriben.
- ✓ Los gastos específicamente de evaluación y supervisión son sólo a cargo del presupuesto previsto para uno de los fondos.
- ✓ La supervisión de los proyectos descansa particularmente en informes que reciben los organismos intermedios y que eventualmente y en forma selectiva son verificados por la Secretaría de Economía.

Esto está fundamentado por la creciente muerte prematura de la PYMES donde la mayoría mencionaban que estos programas son desconocidos o ineficientes y fuera de realidad, ya que algunos de estos programas tardan demasiado en ser aprobados y que suelen ser pocos rentables para los planes a largo plazo de este

tipo de empresas, en donde se tienen tramites burocráticos y pocos práctico, que desalientan al empresario a la utilización de estos programas.<sup>26</sup>

La pérdida de competitividad de la estructura productiva en el país, se ha hecho evidente ante la creciente competitividad en los mercados internacionales derivados de los cambios de los procesos productivos, organizacionales y tecnológicos. La estrategia de la internacionalización de empresas mexicanas ha estado basada en la red de Tratados de Libre Comercio, la mano de obra relativamente barata, expectativas en le tipo de cambio, la cercanía al mercado estadounidense y la abundancia de recursos naturales.

Sin embargo ante el creciente cambio, en los mercados internacionales, tal esquema se ha vuelto inoperante como lo ha demostrado la planta productiva del país, al perder dinámica en los sectores prioritarios de la economía, así como la participación en los mercados internacionales.

En este sentido, se hace necesario crear ventajas competitivas como la innovación y desarrollo tecnológico, mano de obra calificada, desarrollo de infraestructura, mejoras en calidad, flexibilidad en proceso productivo, producción de bienes con alto valor agregado, fortalecimiento del mercado interno, integración de cadenas productivas, desarrollo de servicios logísticos eficientes, entre otras, que permitan incrementar la competitividad de la empresa y por lo tanto que impacten en la productividad del país, el World Economic Forum (organización privada de origen estadounidense que mide indicadores de competitividad de diferentes países) asignó a México el lugar 45 en el 2004, en comparación del año 2001 donde el país estaba en el lugar 42,<sup>27</sup> esto quiere decir que nuestro país ha perdido competitividad y esto puede visualizarse en la creciente dificultad de las empresas mexicanas para colocar y mantener sus productos en los mercados internacionales.

---

<sup>26</sup> Encuesta realizada entre dueños y directivos de empresas de estos sectores, Septiembre 2005.

<sup>27</sup> World Economic Forum. Resultado publicado Marzo 2004.

Por lo que estamos convencidos que la competitividad de las empresas no solo depende de las acciones que ellas mismas pueden alcanzar, sino políticas gubernamentales específicas para incrementarla, sobre todo los sectores importantes en la dinámica de la economía nacional que generen esquemas de corresponsabilidad entre el gobierno y los actores económicos.

Para concluir este tema creemos que los Programas antes presentados deben mostrar que la infraestructura, marco fiscal adecuado, procesos aduaneros, servicios de logística eficientes, desarrollo de proveedores, desarrollo tecnológico, desarrollo de capital humano, calidad, innovación en líneas de producción y acceso al financiamiento son factores determinantes para el incremento de la competitividad de las unidades productivas.

Es necesario que se profundice en las necesidades de cada sector, estableciéndose acciones de manera puntual para cada una de las industrias, que sean benéficas para cada sector, ya que cada uno tienen diferentes necesidades, puedan realizarse y sean operativas al cien por ciento, que tengan difusión continua de las mismas, sean rentables tanto para el gobierno, banca e industria y empresa, ya que esto beneficiará tanto a la sociedad en común, trayendo consigo el aumento de empleo y a la industria a fomentar la inversión extranjera y así el crecimiento de cada una de las regiones del país. De igual forma, es importante destacar que las acciones antes presentadas son importantes pero que tendrán que ser englobadas en un proyecto integral y de largo plazo, que contemple también el incremento en la productividad del país.

## **2.4 Financiamiento, tecnología y servicios como instrumentos para la comercialización exitosa de productos y servicios de las PYMES en el mercado internacional.**

La pérdida de competitividad en la economía mexicana, en comparación internacional ha sido indiscutible, hemos perdido escalafones en los niveles de la competitividad según el Institute for Management Development (IMD) del 34 al 41 durante 1998-2002, de una sección de 49 países. En 2002, incluso estamos por debajo de países como Chile, Malasia, Hungría, China, Tailandia, Brasil y Las Filipinas, entre muchos otros.<sup>28</sup>

Esto debería alarmar a más de uno, en lo que sigue, no queremos detallar estos aspectos ni otros que ya han sido retomados a detalle, el tipo de cambio, el financiamiento y las políticas macroeconómicas y sus enormes desincentivo para la competitividad del sector productivo de México. Estos temas pueden estar al debate, al igual que la falta de coordinación del fomento empresarial e industrial y la poca transparencia de la política comercial y hacia las empresas de menor tamaño.

Quisiéramos, y brevemente destacar que independientemente que los aspectos anteriores, que bien deberían despertar a más de un funcionario y burócrata, es al menos de la misma importancia lo que ha sucedido en el sector exportador – motor de la economía mexicana desde 1998- en México. Un par de aspectos son relevantes para comprender la magnitud y coyuntura de la dinámica exportadora.

- a) Datos en el periodo de 1993-2001 reflejan que las exportaciones se han concentrado en un pequeño grupo de empresas: del total exportado para el periodo, las principales empresas exportadoras –incluyendo a la maquila y menos de 300 empresas altamente exportadoras-representaron en promedio el 93.83 por ciento, y con una tendencia al alza. En contra parte,

---

<sup>28</sup> Enrique Dussel. Ensayo *¿Cómo vamos en términos de competitividad del sector productivo en México?*

la participación de estas aproximadamente 3,500 empresas en el empleo del país fue apenas de un 5.70 por ciento en promedio para el mismo periodo.<sup>29</sup>

- b) En los últimos años las exportaciones se han visto afectadas por la demanda de Estados Unidos y el resto del mundo, y reflejando una variación de -4.8 por ciento en el 2001 y el 1.4 por ciento en el 2002.<sup>30</sup>
- c) Esta dinámica fue particularmente significativa para la maquiladora, siendo que sus exportaciones crecieron en -3.3 por ciento y 1.5 por ciento en 2001 y 2002 y su empleo de -17.4 por ciento y 0.3 por ciento, respectivamente<sup>31</sup>.

Todo lo anterior, pudiera argumentarse, se sobrellevará en el corto plazo, en cuanto la locomotora de la economía estadounidense reanude su senda de crecimiento, ya que se ha visto y comprobado que cuando esta economía tiene un reavunte, las exportaciones mexicanas se ven altamente beneficiadas, trayendo consigo una mayor actividad tanto comercial y financiera, por lo que creemos que de cierta manera esta practica nos es muy confiable y lo que se debe hacer es la diversificación de nuestros productos a otros mercados como el europeo y asiático, y no solo depender de un solo mercado que cada día se vuelve menos accesible, por tanta barreras no arancelarias que imponen.

Sin embargo, podemos argumentar “tranquilamente” de esta manera “esperar el eterno mañana”. En los últimos meses hemos tenido la oportunidad de tener entrevistas con varias empresas vinculadas a las maquiladoras, y los resultados han sido muy esclarecedores:

Hemos concluido que la mayoría de las empresas entrevistadas se encuentran vinculadas a la confección textil, electrónica, auto partes y agroindustria; existe una visión generalizada de que México es un “caso perdido” y que no ha sabido aprovechar el potencial del TLC con Estados Unidos.

---

<sup>29</sup> Dep. de análisis económico de la ANIERM. Desarrollo del Comercio Exterior,2004.

<sup>30</sup> Idem 38.

<sup>31</sup> Idem 38.

Según diversas fuentes, las principales causas se vinculan al creciente costo de la fuerza de trabajo, tanto en términos absolutos como comparativos con Centroamérica y Asia. Así desde la firma del TLCAN el costo de las operaciones en México ha aumentado significativamente, a diferencia de sus principales competidores en los respectivos segmentos y sectores. Adicionalmente, se destaca la falta de claridad en cuanto a la normatividad tributaria/fiscal y comercial, la inseguridad, la falta de interacción y comunicación con las empresas. Todo lo anterior se traduce, para las empresas, en mayores costos. Es decir, los sectores privados y público no han sabido generar, una estrategia en corto, mediano y largo plazo, a diferencia de sus competidores que genere condiciones de competitividad para este segmento de empresas.

Para un importante grupo de empresas, en el mediano y largo plazo la cuestión no es “si” trasladan sus actividades sino “cuándo”; en muchos casos se realizan minuciosos análisis de costo-beneficio entre Centroamérica y Asia, como resultado de las entrevistas, un grupo significativo de empresas ya han decidido trasladar sus plantas fuera de México.<sup>32</sup>

Lo anterior es significativo por varias cuestiones. Por un lado, no es suficiente esperar la recuperación “futura” de la economía estadounidense y, de igual manera, esperar a que estas actividades vuelvan a crecer con la dinámica que lo hicieron en parte de los ochenta y noventa. En segundo lugar, la cercanía geográfica tampoco es suficiente – parecería llevarse a cabo todo un torneo de quién esta más cerca de Estados Unidos: Tijuana, Yucatán, Puerto Cortés, Santo Domingo...- si bien la diferencia en días (en barco) entre estas ciudades y Asia son significativos, en muchas de la diferencias de algunas horas no permiten definir a esta variable como decisiva para la transferencia de actividades.<sup>33</sup> Por último es importante señalar que las estadísticas en muchos casos pueden resultar engañosas, por ejemplo, si bien el cierre de empresas puede ser

---

<sup>32</sup> Calderón Ortiz, Gilberto. Ensayo. “La crisis en México y la actitud de la Administración Pública” UAM. México, DF.

<sup>33</sup> Idem 71.

relativamente pequeño, en muchos casos las empresas continúan con productos y procesos cuyo ciclo de vida es reducido y/o viejo los nuevos productos, sin embargo, ya no se realizan en las plantas de México, en algunos casos, con lo que la vida de las propias plantas, y sus empleos, está anunciada.

Lo anterior no debería llevar a reflexiones y/o respuestas extremistas, pero si a un profundo cuestionamiento de las políticas de competitividad hacia el sector productivo en México, así como a políticas en el corto, mediano y largo plazo, conjunta entre los sectores académicos, privado y público. Posturas simplistas y cortoplacistas ya no tiene futuro entre los enormes retos a los que se encuentra nuestro sector productivo.

Seguir la reducción arancelaria como el eje de políticas de competitividad, de igual forma, no ha logrado resultados y han llegado a su límite. Es de igual forma importante vincular la macro economía con el sector productivo y sus políticas, si bien en dólares los salarios han aumentado sustancialmente desde 1994, en pesos constantes, este no es el caso; es decir una de las principales causas de la falta de competitividad percibida por empresas extranjeras bien pudiera haberse generado por las distorsiones macroeconómicas y en el tipo de cambio, entre otras.<sup>34</sup>

Debemos tomar en cuenta que la pérdida de competitividad y de innovación de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras en México fortalecerán a los competidores como China y la India, por lo que deberíamos aprovechar todas las ventajas y aprovechar los TLC's en los que México ha participado, así como elaborar productos competitivos y de buena calidad, tener una nueva cultura gerencial, llevar buenas relaciones con proveedores y fuentes de financiamiento, dar un aspecto de seguridad a los productos y servicios mexicanos, estamos convencidos de que no es tarea fácil y que esto es parte de un proceso, creemos

---

<sup>34</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *Como administrar pequeñas y medianas empresas*, Ediciones contables y Administrativas SA de CV, México, 1994, p.p. 98-99.

que la base de todo se encuentra en la modernización y actualización tanto de los recursos humanos y materiales con los que contamos, así como de la aplicación eficiente de políticas y estrategias de comercialización, donde se planifique y deleguen funciones dentro de las empresas, siendo innovadores, creativos; todas las cifras sobran cuando sabemos que la aplicación de todos, o la mayoría de los programas son desconocidos por los mismo propietarios de las PYMEs, pensamos que debe haber un mayor acercamiento entre empresarios y gobierno, que debe haber mayor difusión de las ventajas de exportar siempre y cuando se cuente con una cultura y mentalidad exportadora, cuando podamos creer en lo nuestro, en los productos mexicanos, en ese momento nuestra industria se volverá fuerte y competitiva.

### **CAPITULO III**

#### **LA NUEVA ADMINISTRACION DE LAS PYMES EXPORTADORAS COMO HERRAMIENTA PARA ENFRENTAR LOS DESAFIOS DEL MERCADO INTERNACIONAL**

A lo largo de los capítulos anteriores hemos profundizado en el tema de la globalización, así como de los aspectos históricos, económicos y políticos que han impulsado a México a integrarse a la Globalización, fenómeno que hoy en día esta presente a dondequiera que miremos.

Hemos hablado sobre los tratados de libre comercio y su importancia como agente impulsor para la economía globalizada mexicana, subrayando su vital importancia y la falta de aprovechamiento de ellos y finalmente enumeramos las fortalezas y debilidades del comercio nacional mexicano ante la competencia comercial internacional, donde destacamos que a nivel general la falta de conciencia, mentalidad y cultura exportadora es detonante de la extinción de las PYMES antes de consolidarse en el mercado internacional.

Así mismo en el capítulo segundo identificamos las oportunidades de las PYMES exportadoras en México, de la aplicación de programas de fomento como motor impulsor de las exportaciones, así como de instrumentos para elevar la competitividad de los productos y servicios ofrecidos por las PYMES.

Nuestro tercer y último capítulo pretende hablar de la competitividad de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras mediante la adquisición de conocimiento, y visión a largo plazo de un negocio, todo esto a través de estrategias enfocadas a la retención y conquista de mercados extranjeros.

La cultura, la conciencia y la mentalidad exportadora son tres puntos de gran relevancia cuando hablamos de Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras, ya que son factores para poder impulsar las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras y de esa manera producir un desarrollo sostenido y acrecentado, promoviendo de esta manera las exportaciones.

El Comercio Exterior, constituye una de la cuestiones más importantes de la política económica, la cual debe ser fortalecida por los gobiernos para promover la conquista de nuevos mercados, así como la retención de los que ya se cuenta, pero no debemos considerar que solo es tarea de los gobiernos sino que las acciones deben ser aplicadas por todas las partes, en donde se den prioridad a los productos nacionales, se planteen instituciones que regulen la calidad de los productos nacionales para poderlos posicionar con una imagen confiable para que de esa manera estos tengan una competitividad a nivel internacional.

Para que una empresa expanda sus operaciones, no sólo productivas sino también de penetración en nuevos mercados, es necesario que vaya adaptando sus estructuras a los avances metodológicos y técnicos acordes con las nuevas condiciones del mercado, sin embargo, debe mencionarse que no todas las empresas están en posibilidades económicas para modificar sus procesos administrativos internos ni su estructura organizacional, es por eso que en el punto 3.4 analizamos los cambios organizacionales de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras encausados a mejorar la productividad, la satisfacción del cliente y las relaciones laborales

### **3.1 CULTURA, CONCIENCIA Y MENTALIDAD EXPORTADORA COMO DETONADOR DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES MEXICANAS.**

La cultura, la conciencia y la mentalidad exportadora son tres puntos de gran relevancia cuando hablamos de Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras exportadoras, ya que son factores para poder impulsar las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras y de esa manera producir un desarrollo sostenido y acrecentado, promoviendo de esta manera las exportaciones.

Hodgetts R. y Luthans F<sup>1</sup>. nos dicen que la cultura es el conocimiento adquirido que sirve para interpretar la experiencia y producir el comportamiento social. Los comparten los miembros de un grupo, organización y sociedad, y a través de ella adquirimos valores y actitudes que modelan nuestro comportamiento individual y colectivo.<sup>2</sup> Por ende, la cultura la definiríamos como el cúmulo de conocimientos adquiridos de manera empírica y teórica a través de los cuales se obtiene un fin específico, en este caso al hablar de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras, nuestro objetivo primordial sería el crecimiento y expansión en el mercado, y nuevamente reafirmaríamos uno de nuestros supuestos, donde la falta de capacitación , o en otras palabras la falta de cultura exportadora es uno de los principales problemas de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras para la operación de su actividad comercial en el exterior. El empresario es un factor social de crecimiento económico, es un portador de innovación tecnológica y agente de modernización, por lo tanto es muy importante que dicho personaje tenga una cultura exportadora además de conciencia y mentalidad exportadora, sobre los cuales haremos referencia más adelante.

El papel del empresario es el de un agente social, conciente de las tensiones existentes, que intenta reducir la presión de las fuerzas encontradas, y que a la

---

<sup>1</sup> Hodgetts R , Luthans F, *Internacional Managment*, Mc Grall Hill, New York 1991, p.35.

<sup>2</sup> Joaquín Valencia Rodríguez, *Administración de pequeñas y mediana empresas exportadoras*, Thompson learning, México, 1994, p. 26.

vez, utiliza aquellas que son favorables a sus propósitos.<sup>3</sup> Es decir el empresario tendrá una visión y una mentalidad que lo ayudaran a identificar las oportunidades y retos en su panorama actual. Según F. Derossi<sup>4</sup>, algunas fuerzas que influyen en el comportamiento empresarial en México son las siguientes:

- ✓ La intervención estatal, debido a que el Estado es una fuerza protectora, ya que impulsa la inversión nacional y a través de su control funciona como un contrapeso a la influencia extranjera en los negocios.
- ✓ La inversión extranjera, esta puede producir un impacto negativo para la industria nacional, sin embargo, también puede ser un estímulo y modelo.
- ✓ El familismo, es una fuerza contenida en la cultura mexicana, ya que es uno de los valores primordiales para los mexicanos, sin embargo, este aspecto en varias ocasiones es un agente frenador, y los negocios con las relaciones personales a nivel de intimidad no deberían ser permitidas.

Actualmente el empresario ya no solo es la persona si no es la organización, ya que la organización es el conjunto de funciones complejas interrelacionadas entre si, y es que hoy en día el empresario para alcanzar su éxito debe tener el respaldo de un equipo de expertos que en conjunto y bajo el liderazgo de dicho personaje alcancen un objetivo específico.

Conciencia se entiende como el estado de conocimiento donde se identifican las consecuencias de nuestros actos, en este caso al hablar de Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras sería la noción de las consecuencias de las acciones implementadas y la mentalidad sería la manera en que pensamos, es decir hacia

---

<sup>3</sup> Joaquín Valencia Rodríguez, *Como administrar pequeñas y medianas empresas*, Ediciones contables y Administrativas SA de CV, México, 1994, p.p. 98-99.

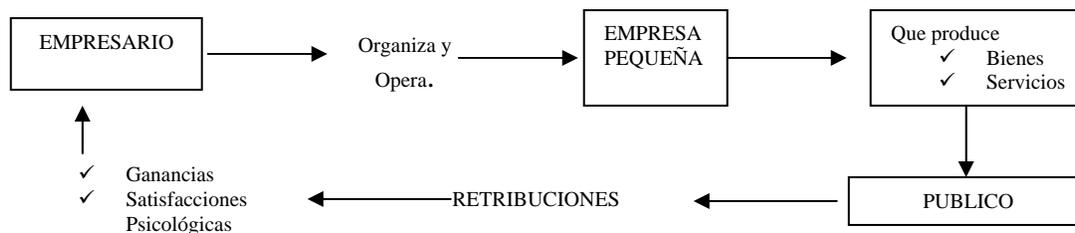
<sup>4</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *Como administrar pequeñas y medianas empresas*, Ediciones contables y Administrativas SA de CV, México, 1994, p.p. 98-99.

donde queremos llegar, tener bien planteados nuestros objetivos específicos y generales.

Al integrar estos tres conceptos (cultura, conciencia y mentalidad) a la definición de empresario el cual podemos definir como:

“Aquel que emprende una actividad intencionada para iniciar, mantener o ampliar un negocio redituable de producción o distribución de bienes económicos y servicios, cuya meta es el servicio pecuniario”<sup>5</sup>. El propietario de una empresa es un empresario ya que él es quién organiza, dirige y opera el funcionamiento de la organización asumiendo riesgos. (Veáse cuadro 7)

CUADRO 9  
ACCIONES DE LOS EMPRESARIOS



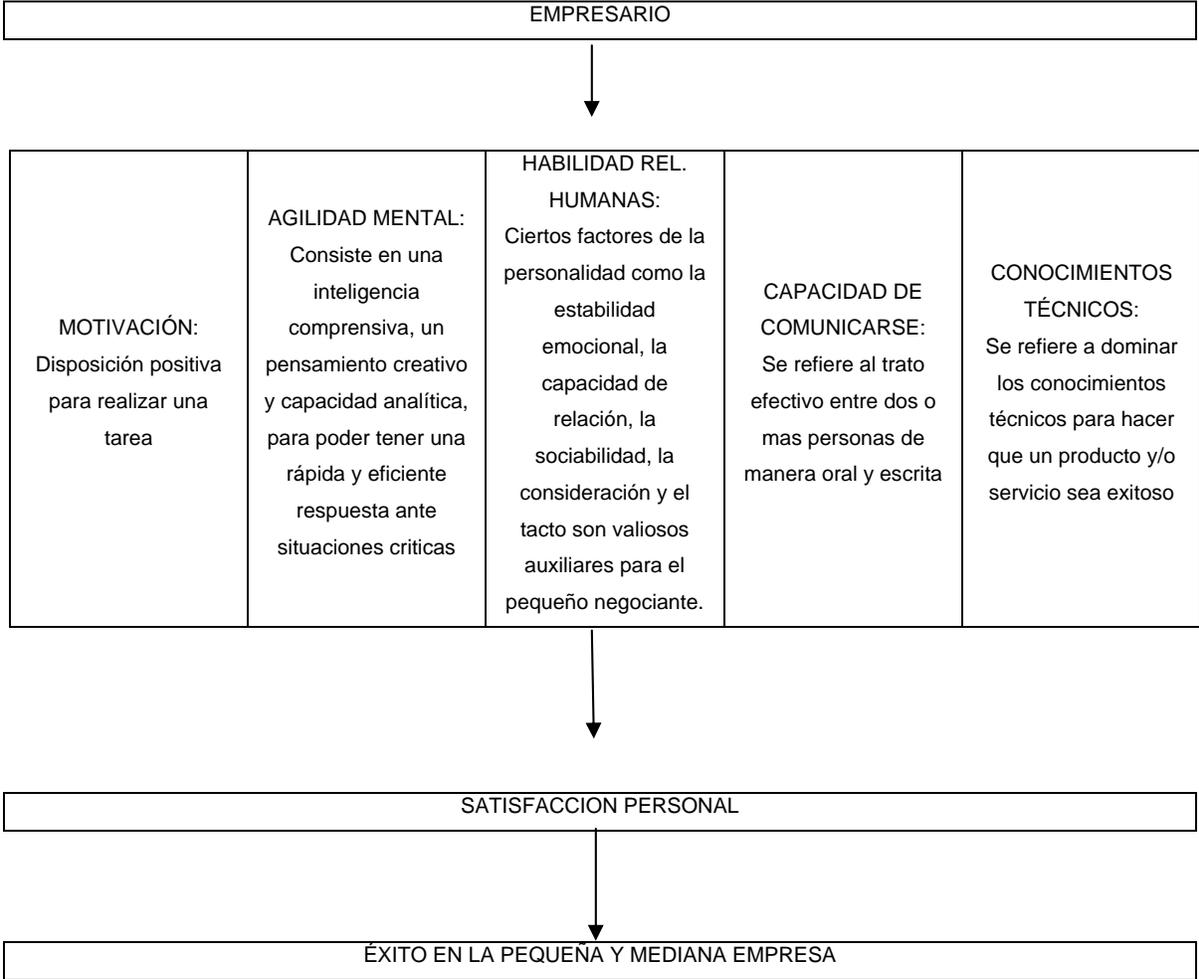
\* Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia, *Como administrar pequeñas y medianas empresas*, Ediciones contables y Administrativas SA de CV, México, 1994, p.102.

Profesionistas, investigadores y hombres de negocios han intentado identificar durante mucho tiempo las características personales con las que debe contar quien maneja una empresa para conducirla al éxito, dentro de las cuáles destacan la motivación, que se refiere a la iniciativa, perseverancia y ambición al realizar cierta tarea, la agilidad mental debe estar presente, ya que el empresario deberá implementar acciones y medidas correctivas que lleven a su organización hacia el éxito mediante la identificación de oportunidades y retos; la habilidad para las

<sup>5</sup> Joaquín Rodríguez Valencia , *Como administrar pequeñas y medianas empresas*, Ediciones contables y Administrativas sa de cv ,México,1994 ,p. 102.

relaciones humanas es otro factor importante que debe ser tomado en cuenta en toda organización empresarial, para mantener buenas relaciones y procrear nuevas entre clientes, proveedores y empleados, lo que nos lleva a hacer hincapié en lo preponderante de la capacidad de comunicarse, es decir comprender y hacerse comprender y finalmente pero no menos importante los conocimientos técnicos sobre el bien y/o servicio que se comercializa. (Véase cuadro 8)

**CUADRO 10.**  
**CARACTERÍSTICAS PERSONALES PARA UN BUEN ÉXITO.**



*Fuente:* Joaquín Rodríguez Valencia, *Como administrar pequeñas y medianas empresas*, Ediciones contables y Administrativas SA de CV, México, 1994, p.p. 103-109.

Retomando la aseveración hecha al principio de este capítulo donde afirmamos que la cultura, la conciencia y la mentalidad exportadora son tres puntos de gran relevancia cuando hablamos de Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras, ya que son factores para poder impulsar las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras y de esa manera producir un desarrollo sostenido y acrecentado, promoviendo de esta manera las exportaciones, ya que como vimos en los puntos anteriores para el buen funcionamiento de una organización empresarial es necesaria la cultura lo que nos brindara los conocimientos necesarios de manera teórica y de manera empírica (nos referimos a la experiencia), luego entonces es necesario tener una perspectiva de los objetivos generales y específicos que anhelamos alcanzar, en una palabra tener una mentalidad exportadora, sin embargo es necesario considerar los riesgos a los que nos enfrentamos, prevenirlos y de esa manera minimizar riesgos, a eso le llamamos conciencia exportadora.

La problemática hoy en día de la falta de éxito de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras en México se debe principalmente a la falta de capacitación de empresarios<sup>6</sup>, donde se deben plantear acciones inmediatas para corregir dicho déficit. (Vease cuadro 6)

---

<sup>6</sup> Jerry Haar, Oscar Beltrán, Etal, *Efectos del TLCAN en la competitividad de la pequeña empresa en México*, Comercio exterior, México, 2004, Año XXII. No6 Vol 54: p.p.514-515

### **3.2 ESTRATEGIAS DE LAS PEQUEÑAS, MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS PARA LA RETENCIÓN Y CONQUISTA DE MERCADOS EXTRANJEROS**

El Comercio Exterior, constituye una de las cuestiones más importantes de la política económica, la cual debe ser fortalecida por los gobiernos para promover la conquista de nuevos mercados, así como la retención de los que ya se cuenta, pero no debemos considerar que solo es tarea de los gobiernos sino que las acciones deben ser aplicadas por todas las partes, en donde se den prioridad a los productos nacionales, se planteen instituciones que regulen la calidad de los productos nacionales para poderlos posicionar con una imagen confiable para que de esa manera estos tengan una competitividad a nivel internacional.

Por lo que nuestra intención en este capítulo es describir algunas de las estrategias más comunes por los empresarios mexicanos, así como las nuevas tácticas que están surgiendo y saber si su aplicación presenta alguna efectividad para expandir y mantener los mercados más demandantes de bienes y/o servicios.

Hemos mencionado la importancia de los tratados comerciales, así como su impacto en las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras. Factores como la adecuación de productos, financiamiento y refuerzo tecnológico son necesarios para alcanzar exitosamente la introducción de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras mexicana en el mercado globalizado, presente hoy en día en todas las actividades económicas.

Empezaremos analizando algunas de las estrategias o métodos más comunes para la expansión de nuevos mercados:

CUADRO 11

ESTRATEGIAS MÁS COMUNES PARA LA EXPANSION DE NUEVOS MERCADOS

Análisis de los mercados extranjeros	Esta es una de las principales herramientas ya que sustenta la inversión y la introducción de los productos en mercados externos, diferenciando culturas y modos de consumo comparado al local.
Difusión en el exterior de los productos nacionales	El fomento de los productos nacionales en el extranjero para crear la demanda de los mismos.
Tratados Internacionales	El apoyo del gobierno para fomentar el libre comercio de los productos nacionales hacia países con lo que se hacen estos ratados evitando así el incremento de los precios de estos productos y que se pueda competir contra productos locales.
Primas a la exportación	Es la compensación otorgada por el gobierno a exportadores para apoyar a las empresas y que estas sean mas competitivas a nivel de precio.
Tipos de cambio para promover las exportaciones	Concesión de franquicias cambiarias o asignación de tipos de cambio que faciliten la exportación de determinados productos.
Control cualitativo de los productos de exportación	El estado deber controlar la calidad de productos mediante inspecciones y presentación de certificados de calidad.

*Fuente: Francisco Choulis, Organización del Comercio y de la Empresa, Buenos Aires, Argentina, 197, p.. 45*

En cuanto a las medidas o métodos de defensa los fundamentales son:

CUADRO 12

ACCIONES GUBERNAMENTALES MÁS COMUNES PARA EL CONTROL DE LAS IMPORTACIONES

Derechos aduaneros protectores	Básicamente son impuestos que el estado percibe para atender sus gastos con el fin de impedir y/o limitar la importación de un producto que hace competencia dañina a un producto nacional.
Tipos de cambio que restrinjan las importaciones	La eliminación de franquicias cambiarias o de los tipos de cambio preferenciales.
Prohibición de importar determinados bienes	La prohibición por parte del gobierno a la importación de productos o bienes que no se consideren esenciales y que pueden perjudicar a la industria nacional.
Cuotas de importación	Se fijan cantidades que se podrán importar en tiempo determinado, esto es con el fin de abastecer a la demanda sin afectar a las empresas locales y ayudar a los productores nacionales.
Licencias de importación	Solo se pueden realizar importaciones por medio de la autorización de licencias proporcionadas por el estado.
Control de carácter sanitario	Impide la introducción de bienes que no se hallen en perfectas condiciones y que representen un problema de salud para la población.

*Fuente: Francisco Choulis Organización del Comercio y de la Empresa, Buenos Aires, Argentina, 1975, p. 45*

Las acciones gubernamentales mencionadas en el cuadro 10, son principalmente las que se aplican para el control de las importaciones. Hemos venido hablando de competitividad y competencia, y hemos dicho que estas son factores indispensables para la retención y conquista de nuevos mercados.

La nueva administración tendrá herramientas suficientes para el desarrollo de la competitividad, dejando a un lado viejas prácticas para los cambios que estamos viviendo por los que las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras mexicanas deberán aprender pronto a identificar oportunidades y retos para un resurgimiento de los productos mexicanos y crear una imagen lo suficientemente confiable tanto para su consumo y la inversión extranjera.

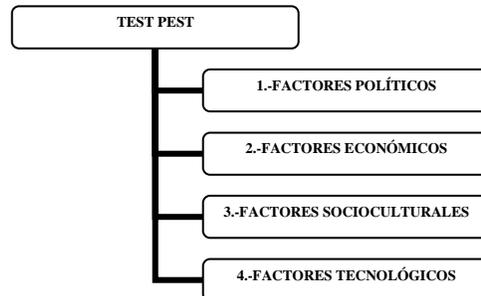
Ahora bien, una vez aclarado el punto de competencia y competitividad así como de estrategias y métodos para la retención y conquista de mercados, es necesario establecer la definición de mercado.

Nosotros definimos al mercado como el espacio de intercambio entre vendedor, comprador, donde existen necesidades que se intentan cubrir; es necesario para las empresas exportadoras ubicar un mercado meta<sup>7</sup>, ¿y como se debe elegir el mercado meta? La elección de mercado no es una tarea sencilla ya que requiere de una serie de análisis para minimizar riesgos y tener un mayor porcentaje de probabilidad de éxito en la introducción de un producto a un mercado extranjero, y para referirnos a el análisis de mercados es necesario hacer referencia al test PEST, el cual se enfoca a una serie de factores macro ambientales en los que las empresas se desarrollan a nivel nacional e internacional.

---

<sup>7</sup> Es la parte del mercado seleccionado por un productor o prestador de servicios, para ofertar los bienes o servicios que produce y para lo cual diseña un plan de mercadotecnia especial, con el fin de lograr sus objetivos corporativos. Rosario Sulser Valdéz y José Pedroza Escandon. *Exportación efectiva: Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador*, Ediciones Fiscales ISEF, México, 2004 ,p.67.

## CUADRO 13 TEST PEST



FUENTE: Rosario Sulser Valdéz y José Pedroza Escandon. *Exportación efectiva: Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador*, Ediciones Fiscales ISEF, México, 2004, p.p.67-86

Cada uno de estos rubros están integrados por una serie de elementos que están interrelacionados entre si. Además de que se debe hacer un estudio preliminar de la población tales como composición por género, étnico, edad, tamaño. Migración y esperanza de vida.

### Elementos que integran los 4 rubros principales del Test PEST

1. Tipo de gobierno, estructura gubernamental, capacidad del gobierno para relacionarse con el exterior, tratados y convenios internacionales, estabilidad política, etc.
2. Población, sistema económico, producto interno bruto, ingreso per capita, oferta y demanda, inflación, devaluación, balanza comercial, balanza de pagos, infraestructura, etc.
3. Cultura, familia, conducta y costumbres sociales, antecedentes étnicos y raciales, niveles educativos, idioma, religión etc.
4. Computadoras, teléfonos, televisiones, acceso a Internet, satélites, etc.

Después de ese estudio, es necesario hacer una segmentación de mercado, lo que definiríamos como: dividir el mercado en subagrupaciones con características específicas y similares tales como edad, género, nivel socioeconómico y cultural. Todo esto con el fin de dirigir nuestro producto a este sector específico, es decir hacia nuestros clientes potenciales, y para poder segmentar el mercado es necesario tomar en variables geográficas, demográficas, socioeconómicas, culturales, por tasa de uso, etc.

Todas las herramientas mencionadas en este apartado, suenan bastante convincentes y no solo eso parecerían ser muy útiles, sin embargo en la realidad, la exportación en México no es planeada, es conducida de manera empírica<sup>8</sup>, tan solo debemos consultar los altos costos de la consultoría, análisis, encuestas, mercadotecnia, entre otros muchos gastos implicados para el análisis de mercados, y es que en México como en muchos otros países, la información y capacitación cuestan y no hay cabida para pequeños y medianos empresarios, estas herramientas no están al alcance de todos los empresarios, y nuevamente con esto volvemos a confirmar que la falta de recursos económicos es un factor que impide en muchas ocasiones el aprovisionamiento de una cultura exportadora.

---

<sup>8</sup> Sulser Valdéz Rosario y Pedroza Escandon José.2004.*Exportación efectiva :Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador*.México:Ediciones Fiscales ISEF, pp68

### 3.3 Alternativas de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas en México.

Desde los años cuarenta, la industria mexicana fue identificada como el motor del crecimiento económico. La cual creció en un régimen proteccionista hasta la crisis de 1982, donde aprendió que la mejor forma de crecimiento no era la que de una forma necia se creía, es cierto que la industria mexicana tenía que ser protegida, y que se necesitaba madurar, pero se exageró en este modelo proteccionista, ya que en realidad es cierto que tuvo un crecimiento a través de los años, pero creó en este tiempo una desventaja importante, ya que nunca tuvo contacto con una competencia real, que la hiciera perfeccionar y crear nuevos modelos administrativos en los cuales pudiera tener una expansión real y un posicionamiento de los productos y/o servicios de la industria mexicana, que cuando estos mercados fueron abiertos, muchas de las grandes industrias se vieron en desventaja absoluta contra grandes empresas extranjeras que entraron en nuestro mercado y arrasándolo, el hecho de solo ver como una opción viable al petróleo y no a un fomento de crecimiento, competitividad y especialización de las empresas mexicanas.<sup>9</sup>

Cuatro perspectivas sirven como disparadores del proceso del cambio<sup>10</sup>

- La *perspectiva estratégica*: Nos ayuda a focalizar nuestro negocio en nuevas formas de abordar el mercado globalizado y satisfacer las demandas crecientes de los clientes.
- La *perspectiva estructural interior*: Muestra como organizar los procesos y estructurar las tareas para lograr que las distintas áreas de la empresa agreguen valor al cliente.
- La *perspectiva tecnológica*: Se concentra en la influencia de la tecnología informática y su uso eficiente, así como su administración de los riesgos.

---

<sup>9</sup> Francisco Sánchez Ugarte *Acciones a favor de las micro, pequeñas y medianas industrias en México Comercio Exterior*, V. 43 No. 6 Junio 1993 pp 539-543.

<sup>10</sup> Arthur Andersen. *El management en el siglo XXI* Ed. Granica. Buenos Aires, 1999. pp. 22

- La *perspectiva humana*: Que esta presente en todo cambio y sin cuya influencia los proyectos quedarían en los papeles.

Creemos en la necesidad de profundizar en nuevas formas de abordar el mercado para sostener e incrementar los ingresos. Mucho se ha hecho, y aún falta mucho por hacer en la aérea de reducción de costes a través de reestructuraciones y reingenierías de procesos, pero es hora de profundizar la otra variable de la rentabilidad: los ingresos. Nos hemos dado cuenta a través de esta investigación, que el problema de las PYMES mexicanas es la forma de organización y la forma de administrarse, muy independientemente de la forma en que se ha dado un fomento por parte del gobierno hacia estas nuevas empresas, estamos realmente convencidos, de que la fuente de tantos problemas de la PYME mexicana es el hecho de que no se tiene prevención en la realización de sus estrategias tanto de comercialización y tanto en su forma en la que se estructura la misma empresa, que no se calculan riesgos y no se sabe dar una proyección exacta de las estrategias que las mismas PYMES emplean, por lo que muchas de estas caen en confusiones a cerca del crecimiento, no se dan cuenta que existe tiempos de crecimiento y de desarrollo de la empresa, para que esta llegue a una etapa de madurez y realmente nos reditué todo su potencial, por lo que muchas empresas despilfarran los pocos ingresos que en un principio llegan a la PYME, por lo que pensamos que en este proceso de transformación de cara al nuevo siglo, las empresas deberán ser más globales, más flexibles, contar con sistemas de información y tecnología más avanzados, con un mejor enfoque para prevenir riesgos y, finalmente una mejor comunicación y comprensión de la expectativas de los cuatro actores principales de su gestión: los clientes, su personal, los proveedores estratégicos y sus accionistas, por lo que pretendemos es dar un enfoque práctico de implementación, con la intención de ayudar a la comunidad empresarial a desarrollar a organizaciones más eficientes, eficaces y competitivas.

## CUADRO No. 14

### COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS ANTES Y DESPUES DE LA APERTURA COMERCIAL.

ANTES	DESPUES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado Cautivo.</li><li>• Sin motivación</li><li>• El balance fiscal no era importante.</li><li>• Economía cerrada.</li><li>• El empresario es más importante que el consumidor.</li><li>• Agricultura vs Industria.</li><li>• Empresas estatales con servicio pobre y baja productividad.</li><li>• Empresas multinacionales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia.</li><li>• Premios y Castigos.</li><li>• Énfasis en cuentas fiscales.</li><li>• Economía abierta.</li><li>• El consumidor es más importante que el empresario.</li><li>• Industrialización de la agricultura.</li><li>• Empresas Privadas en sectores públicos.</li><li>• Empresas Globales.</li></ul>

*Fuente: Arthur Andersen “ El management en el siglo XXI” Ed. Granica, Buenos Aires, 1999. pp. 29*

Convencionalmente, podemos distinguir tres tipos de procedimientos dirigidos a la reducción de costes y mejora de procesos a) Downsizing b) reingeniería y c)Revenue enhancement<sup>11</sup>

- a) Downsizing, que solo se enfoca a la reducción estructural de costes y gastos en pos de estabilizar el sistema o hacerlo más fácil. Y sí, downsizing significa achicar lleva consigo más consideraciones que solo achicar el personal, inclusive podría pensarse en un downsizing que no requiera de reducir personal es decir llevar una operación a una escala mas baja, puede ser con el propósito de cambiar la estrategia, de facturar más, de reposicionarse, y hasta de ser mas grande. Es un problema de enfoque, de por qué es necesario el downsizing, y cual es el camino para lograrlo. Y

---

<sup>11</sup> Joaquín Rodríguez. Administración Moderna de Personal. Fundamentos. Ed. ECAFSA. México D.F. Agosto 2000. pp.46

muy importante, qué hacer después de él en un nuevo contexto de procesos y tecnología, en el cual las "dosis" de personal que se requieren pueden ser diferentes. O sea que si la tecnología y la forma de hacer las cosas cambian, también cambian las dosis de gente que se requiere. En unos casos mas gente, en otros casos menos gente. Y eso es hablando de cantidad. Cuando se habla de calidad de gente, de diferentes formaciones, el cuadro toma un giro diferente. Si bien el downsizing debe ser parte de una estrategia de largo plazo, no hay que olvidar que lleva una dirección concreta: hacia abajo; lo cual de alguna forma le resta capacidad de maniobra y flexibilidad al cambio.

- b) Reingeniería: En este caso se revisan todos los procedimientos de negocio en función de las estrategias definidas, teniendo en cuenta tanto los recursos adecuados para cada proceso, como la calidad del producto y la motivación de los recursos empleados para obtener los resultados. La reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito (como dijimos antes) de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias.

Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, independientemente del nombre, la meta es aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o la prestación de servicios.

El reciente surgimiento de los esfuerzos de reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas, la ingeniería

industrial, los estudios de tiempo y movimiento, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas han estado relacionados con los procesos de negocios.

Algunas compañías progresistas han visto que su respuesta al desafío de la competencia debe ir más allá de la reducción de los presupuestos: Han entendido que los cambios deben ser eficientes y que no sólo deben disminuir los costos, sino que deben mejorar la calidad. El término reingeniería se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información, que la empresa pueda retroalimentarse de lo que está sucediendo en el mercado, en la mente de sus consumidores y aún dentro de la propia empresa. Es de aquí que se desprende que la mejor manera de utilizar las computadoras consiste en usarlas para facilitar nuevos y mejores procesos de negocios, el manejo más rápido y fluido de la información, antes que emplearlos para automatizar los antiguos procesos. Para hacer reingeniería, hace falta comenzar de cero. No intentar reacomodar la vieja forma de hacer las cosas, sino comenzar de cero aprendiendo de esa vieja forma de hacer las cosas.

En su actual desarrollo, la reingeniería, para ser eficaz implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza. Los procesos de negocios cruzan líneas organizacionales y el cambiar un proceso puede afectar a otros. La reingeniería requiere expertos en trabajo de personal, ingeniería, economía, en mercadeo, tecnologías de diferentes clases y de hecho en el trabajo específico que se va a desarrollar.

- c) Revenue enhancement: este se centra en las estrategias de crecimiento y en aquellos procesos que más intervienen en la generación de ingresos, sin descuidar la eficacia de los procesos.

Estas tres estrategias son solo unas alternativas en las cuales podemos ser más eficientes en nuestra administración interna de nuestra empresa, ya que nos ayudan a tener una visión y misión corporativas que incluyen la satisfacción del

cliente, nos da mecanismos de comunicación que permiten compartir los comentarios de todos los clientes con todos los empleados, nos permite la facilidad de identificar a clientes y contactos clave. Debemos tener cuidado en la aplicación de cada una de estas variantes, debemos tener una perspectiva global y saber la realidad del negocio que se piense llevar a cabo, es decir que si los fundamentos del negocio responden a la realidad del mercado, si las estrategias básicas se adecuan a dicha realidad y si la organización interna está alineada con la estrategia, todo esto hace pensar que debemos enfocarnos a incrementar los ingresos.

Por el contrario si la brecha entre estos elementos es muy grande, tal vez lo más conveniente es reestructurar primero para expandir el negocio después, las compañías más exitosas, aún mientras se esfuerzan a crecer e incrementar sus negocios, continúan mejorando la eficiencia de sus operaciones para alcanzar mayor competitividad. Lo concreto es que reducir los costes e incrementar los ingresos son procesos que pueden recorrerse al mismo tiempo, pero lograrlo es muy difícil debido a que pueden presentar problemas o confusiones respecto del cuál es el foco del proceso que está llevándola a cabo, más aún si la compañía tiene mucho por hacer en los campos. La situación es menos compleja cuando la compañía está más o menos “en línea” y se concreta en el crecimiento si descuidar los costes<sup>12</sup>.

México se encuentra considerablemente atrasado en relación con el nivel internacional de producción de conocimiento, nuestro país demuestra un patrón de generación de conocimiento en el cual el estímulo gubernamental es débil, existe escaso apoyo del sector empresarial y las instituciones educativas de investigación y desarrollo. No obstante se muestra una creciente incorporación a la ciencia mundial, y a descentralizar hacia diferentes regiones del país<sup>13</sup>, este

---

<sup>12</sup> Arthur Andersen *El management en el siglo XXI* Ed. Granica, Buenos Aires, 1999, p. 30

<sup>13</sup> Mario Cimoli. *Creación de Redes y Sistemas de Innovación: México en el contexto Global*. En el Mercado de Valores. Año 6 No. 1 (Enero 2000). p.12.

punto es importante mencionar ya que nos muestra otro factor por lo cual las empresas no despegan, el alto costo por la compra de tecnología y la falta de actualización es una de las fallas claves para la pérdida de competitividad a nivel mundial, según lo anteriormente mencionado, un punto importante para la creación de una industria fuerte se deba que la existencia de la creación de innovaciones y nuevas formas en la cuales nosotros podamos ser competitivos, teniendo reducción de costos de producción y distribución, teniendo una mayor comunicación con nuestro cliente a través de la utilización de la tecnología del Internet y avances informáticos, la industria mexicana encuentra una clara desventaja, ya que muchas empresas no ocupan estos canales ya sea por que son muy costosos o el desconocimiento de los mismos, la utilización de nuevos sistemas de distribución y la aplicación del comercio electrónico, la falta de innovación de nuevos productos, la creación de nuevas necesidades y el hecho de que el ámbito internacional solo se nos enfoque como un país manufacturero y no productor de innovaciones que nos puedan dar una ventaja contra los demás países como China y al India, que ha quedado más que expuesto que estos países están incrementando sus actividades comerciales con nuestro socio comercial y mayor cobrador que son los Estados Unidos, se debe tener en cuenta que la actividad productiva solo ha de mejorar no solo en lo interno de nuestras empresas si no en la calidad de nuestros productos así como también en la innovación de nuevos productos que nos impulsen a diversificar y conquistar nuevos mercados internacionales.

En la actualidad, tanto en los países desarrollados como los que se encuentran en proceso de desarrollo o los que simplemente están subdesarrollados, encontramos un gran paralelismo histórico en la composición de sus estructuras económicas productivas; hoy existen los macro o grandes empresarios, pero también los medianos, pequeños y micro empresarios, que se dedican a actividades cada vez más diversificadas en la medida en que la necesidad, la ciencia, la tecnología y la propia sociedad impactan en los grupos sociales

regionales, nacionales y mundiales, de distinta manera, transformándolas progresiva y sistemáticamente.

Nos damos cuenta que hoy, como antes, las micro, pequeñas y medianas empresas se complementan, en mayor o menor medida, con las actividades productivas de las grandes y macro empresas, estableciendo relaciones directas e indirectas, en medio, por lo general, de precarios equilibrios entre ellas. Sin embargo, hoy las PYMES presentan la tendencia a realizar actividades autónomas que tienen una relación forzosa con los núcleos sociales de su entorno, sufriendo la influencia de las empresas mayores, que por lo general tienden a someterlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo; o en su defecto, a establecer una interdependencia que puede llegar a ser benéfica, dependiendo del marco jurídico que las regule<sup>14</sup>.

Hay que decir sin embargo, que el funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas siempre han tenido un papel importante en el desarrollo económico de los países del mundo, sobre todo, en el nivel local donde se ubican, o en las micro o macroregiones con las que interactúan, abriéndose espacios en las economías locales o regionales. Espacios que al inicio no resultan de interés para las empresas grandes, en tanto no signifiquen un reto significativo para ellas, o que no sean rentables en la escala de la producción que implique una “amenaza” para aquellas, lo que a la larga va en demérito de los pequeños y medianos empresarios, por lo general impreparados para enfrentar los retos de la competencia.

El financiamiento en México, en los últimos cinco años prácticamente no ha existido, y cuando existe es muy costoso, lo que lo hace inaccesible y tiene que estar respaldado por garantías de hasta tres veces el valor del préstamo en vez

---

<sup>14</sup> M. Luna; R. Tirado *Organización y representatividad de las micro y pequeñas empresas en México*. Comercio Exterior, v.47, n.2. México, febrero 1997, pp. 159-166.

de hacerlo en base a la viabilidad del proyecto. Los préstamos en moneda extranjera tienen alto riesgo por la inestabilidad histórica de la paridad de nuestra moneda. Lo anterior contrasta con la disponibilidad de préstamos y sus bajos costos, así como su asignación basada en la factibilidad del proyecto que son las prácticas bancarias en los Estados Unidos y Canadá<sup>15</sup>.

Después del llamado "error de diciembre" y sus consecuencias la demanda interna, el desempleo y los bajos salarios entraron en un círculo vicioso que deprimió el mercado interno y retroalimentó negativamente sus causas. Esto resultó en economías de escala más bajas que aumentaron los costos de producir, disminuyeron los precios e hizo inviables nuevas inversiones para el mercado local. En realidad el mercado interno, como tal, desapareció ya que llegaron competidores internacionales que establecieron nuevos parámetros de competencia.

Debido a la apertura de las fronteras que empezó en 1985 con la adhesión de México al GATT y en 1994 a la firma y aplicación del TLCAN, se estima que el 60% de la planta productiva nacional establecida de las pequeñas y medianas industrias se vio obligada a cerrar sus establecimientos debido a la obsolescencia de sus equipos, al atraso tecnológico y sobre todo a la ausencia de una política industrial que la respaldara<sup>16</sup>.

En México, a diferencia de lo que hacen en los países desarrollados, se retiró el apoyo a la pequeña y mediana industria por los dudosos manejos que tuvo la banca de fomento y la errónea idea de ser los líderes del libre mercado, incluso más que nuestros socios comerciales, dejando a estas industrias abandonadas

---

<sup>15</sup>Carlos Sales. *La banca de Desarrollo en México y sus Perspectivas en la economía Globalizada del Nuevo Milenio* Revista Mercado de Valores, año 59, No. Especial (Dic 1999). p. 46

<sup>16</sup> Francia Ramos. Comercio Internacional. *20 Años de Apertura Comercial*. Vol. 54 Num. 6 México 2004 p. 479.

a la corrección del mercado, que ha originado su inminente y progresiva desaparición.

Ante la competencia globalizada, a la que se enfrenta actualmente la industria nacional y sobre todo por su asimetría con nuestros socios comerciales de Norteamérica, hace falta que definamos una contundente política de fomento industrial que haga posible disponer de condiciones semejantes a las de los otros integrantes del TLCAN en materia de precios y calidad de los bienes y servicios que ofrece el sector público. Si bien es cierto que lo anterior no resume toda la problemática o las circunstancias de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras en nuestro país, si reflejan el panorama, no tan positivo que se nos ha querido presentar en los diferentes informes gubernamentales. Nuestros empresarios, incluyendo a muchos de los grandes, no esperaban la apertura del país al comercio internacional; acostumbrados al proteccionismo gubernamental que durante décadas se patentizó, no se encontraban preparados para enfrentar los retos que significa competir, incluso dentro de nuestra propia economía, con empresarios mejor adaptados a los bruscos cambios de un mercado cada vez más dinámico y complejo<sup>17</sup>.

El desarrollo en general de las empresas productivas depende con mucho de la estabilidad económica del país, esto resulta innegable; pero existen, además de los señalados antes, otros problemas de vital importancia que deben ser resueltos con prontitud. Y uno de los problemas más graves de México en la actualidad, independientemente de los políticos y económicos, lo constituye, sin lugar a dudas, la creciente diversificación y proliferación del comercio informal que, además de no generar ingresos fiscales y de sustentarse en gran medida en el contrabando y en prácticas ilegales como la producción y venta de “*productos piratas*”, realiza una competencia desleal contra las empresas legalmente establecidas.

---

<sup>17</sup> Julio Pedroza. *La Experiencia de SEBRAE en el apoyo de las Micro y Pequeñas Empresas y su perspectiva en el Mercado Global* Revista Mercado de Valores, año 59, No. Especial (Dic 1999) p. 40.

Por otra parte, los diferentes programas emprendidos por el gobierno a través de sus secretarías, especialmente la SE, BANCOMEXT, SECTUR y otras dependencias, tendientes a capacitar a los micro, pequeños y medianos empresarios, para que estén en posibilidad de hacer frente a los retos de la globalización, resultan insuficientes y en gran medida inadecuados, fundamentalmente debido a que se aplican en pequeña escala y no apoyan a la mayoría de los grupos productivos.

### **3.4 Los cambios organizacionales de las PYMES exportadoras mexicanas encauzados a mejorar la productividad, la satisfacción del cliente y las relaciones laborales.**

Es cierto que los avances en materia de administración están ligados al desarrollo de la industria y a las necesidades del comercio, y que ésta -la administración- ha alcanzado un carácter integral que involucra aspectos no sólo relacionados con la eficacia en las ventas sino también aquellos que están relacionados con el servicio y la atención que se debe dar al consumidor.

En este contexto se puede señalar que muchas de las limitaciones que enfrentan las empresas en cuanto a su adecuación a las nuevas tendencias administrativas - en las que como ya se mencionó no sólo están implícitos los aspectos relativos al desarrollo de productos y servicios integrales de alta calidad sino también lo relacionado a la necesidad de llevar al cabo procesos productivos cuyos entornos negativos sobre el medio ambiente sean nulas o las mínimas- varían en complejidad dependiendo del tamaño y de la posición en el mercado de las mismas.

En una situación diferente, a la descrita en el párrafo anterior, se encuentran los grandes conglomerados industriales. Este es un reducido grupo de empresas que, generalmente se ubican dentro de estructuras de mercado oligopólicas y forman parte de grandes grupos financiero-industriales, presentan estructuras funcionales perfectamente establecidas, donde las estrategias financiero-comerciales y el uso de métodos administrativos innovadores les permiten la rápida adaptación a los cambios que el mercado y los consumidores experimentan. Aunque incurren en costos muy altos enfrentan menores problemas financieros, tienen acceso a tecnologías avanzadas y, en general, poseen estructuras administrativas, productivas y distributivas eficientes.

Por otra parte, como ya se mencionó existe un amplio grupo de empresas de menor tamaño, en las que el uso de técnicas y procesos administrativos pasa casi desapercibido. Como en la mayoría de los casos se trata unidades productivas

muy pequeñas sus métodos y prácticas administrativas, en los casos en los realmente se aplican, se caracterizan por la falta de:

a) planes y objetivos específicos relacionados con el desarrollo de procesos productivos alternativos e innovadores

b) métodos de evaluación y control financiero

c) políticas de reducción de costos. Las que en el caso de existir no están relacionados con el incremento de la productividad sino con la adquisición de materias primas más baratas. Lo que demerita la calidad de los productos.

d) estrategias de formación y capacitación de personal

e) manejo y control de inventarios, tanto de materias primas como de mercancías.

f) conocimiento sobre el manejo de los recursos financieros, procedimientos para la elaboración y el control de la contabilidad de costos y de los estados financieros, así como también de las posibles alternativas de financiamiento e inversión.

g) estrategias de comercialización y mercadeo.

En estas condiciones es evidente que el "nuevo enfoque administrativo" en el que el desarrollo tecnológico, el fomento al desarrollo en innovaciones en ingeniería de productos y la formación de recursos humanos, con programas específicos de capacitación de la mano de obra, el control sobre los mecanismos de comercialización y distribución, en un contexto en el que se busca además de la permanencia en el mercado de las empresas el equilibrio ecológico, sólo esta siendo desarrollado por las empresa ya consolidadas en el mercado<sup>18</sup>. En tanto

---

<sup>18</sup> Si bien es cierto que la satisfacción del cliente en cuanto a servicio, calidad y precios es la condición de sobrevivencia de las empresas, habría que evaluar hasta que punto, en el país, se han creado las condiciones macroeconómicas, más allá de las que fomentan la rentabilidad del capital de las grandes empresas, que permitan que en el subsector de de micro y pequeñas empresas se vayan asumiendo programas productivos en los que "la responsabilidad social de la empresa" y la "atención y servicio al cliente" sean parte integral de su

que para la mayoría de las empresas micro, pequeñas y medianas el uso de técnicas y nuevos métodos administrativos está pasando casi desapercibido. Esto implica que los conceptos como productividad, calidad y competitividad, que están necesariamente ligados a las modernas prácticas administrativas, ocupen un lugar secundario en la gran mayoría de las empresas mexicanas<sup>19</sup>.

Dentro de las decisiones de los empresarios, hay una que en el contexto de la globalización ha retomado importancia, me refiero a: seguir en la aventura del negocio solo o acompañado.

No obstante hay que reconocer que ciertas cosas sólo pueden realizarse con la compañía de otro, solo pueden realizarse bajo una alianza. Si se ha tomado la decisión de aceptar compañía sin perder la personalidad, propiedad y naturaleza de la empresa, estaremos hablando de una "Colaboración Competitiva", "Cooperativas de Investigación" o bien "Alianzas Estratégicas".<sup>20</sup> Una colaboración conveniente debe mejorar las habilidades internas y las tecnologías, y paralelamente, evitar que se transfieran a otros las ventajas competitivas, especialmente cuando el otro es un socio ambicioso.

Una alianza debe verse como una forma de compartir riesgos y fortalezas, ello significa que desde el inicio, debe existir un equilibrio de recompensas y peligros para las empresas involucradas, En este contexto, una alianza fructífera debe orientarse a aprender nuevas habilidades para obtener nuevos productos o ventajas sin grandes inversiones. Satisfacer una necesidad de compartir para competir o para fortalecer la cadena de valor. Este tipo de colaboración es más fructífera en la medida en que las partes buscan menos el control y más nutrir sus

---

realidad productiva. Véase Huerta Moreno, Ma. Guadalupe. "La Calidad Total se alcanza con Apoyo Financiero" en Revista Transformación No. 4, Abril, Canacintra, México, 1993.

<sup>19</sup> En la elaboración de esta parte de la tesis se consideró alguna de la información contenida en la Encuesta de la Industria Mediana y Pequeña, 1985; y, el trabajo Cambios en la Estructura Industrial y el papel de las Micro, Pequeñas y Medianas en México, Nafinsa, 1988 y 1992, respectivamente.

<sup>20</sup> Ricardo Jiménez Aguado, *Ensayo: Las Alianzas Estratégicas Como Opción Empresarial Para México y Otros Países de la Región, México 200.*

relaciones de negocio, una alianza de bajo riesgo es aquella en la que juntas las partes o empresas crean un producto o valor que aisladamente no podrían generar, en muchos casos la alianza estratégica con el tiempo, puede ser el preámbulo de una fusión o de la aparición de un nuevo competidor. Una verdadera alianza debe provocar una permanente evolución de las posibilidades, habilidades, "Know how" o de las ventajas compartidas, requisitos para ambas partes es el conocimiento de sí mismos, del sector, el mercado y el medio, otro aspecto se refiere a la manera en que ambos se comprendan y se conozcan, bajo el interés común de crear un nuevo valor juntos que vaya más allá del simple intercambio.

Las mejores relaciones organizacionales, deben reunir ciertos criterios, como son estas ocho<sup>21</sup>:

- **Individual Valía.** Ambos socios deben ser fuertes y tener algún valor que contribuya a la relación. Sus motivos para entrar en la relación deben ser positivos (esperar un futuro de oportunidades), no negativos (ocultar debilidades o salir de una situación difícil).
- **Importancia.** La relación debe cubrir más objetivos estratégicos que hacer simplemente tareas ó trabajos. Los socios deben tener metas de largo plazo en las cuales las relaciones jueguen un rol determinante.
- **Interdependencia.** Los socios necesitan uno del otro. Tienen activos y habilidades complementarias. Ninguno puede lograr individualmente lo que pueden hacer juntos.
- **Inversión.** Los socios invierten cada uno en el otro para demostrar sus respectivas confianzas y deseos de consolidación. Las inversiones y la aplicación de recursos, son signos tangibles de compromisos de largo plazo.

---

<sup>21</sup> Rosabeth Moss Kanter, *The Art of Alliances*, Harvard Business Review, USA, Julio-Agosto, 1994

- **Información.** Comunicación razonablemente abierta. Compartir información implica establecer una relación de trabajo, que incluye objetivos y metas, aspectos técnicos, y el conocimiento de conflictos, problemas ó cambios de situaciones.
- **Integración.** Los socios desarrollan vínculos y caminos conjuntos de operación donde trabajar juntos de la mejor manera. Deben ampliar sus enlaces y relaciones a todos los niveles de ambas organizaciones. Ambos deben al mismo tiempo enseñar y aprender.
- **Institucionalización.** Las relaciones deben de formalizarse, con claras responsabilidades y procesos de decisión. Estas se extienden más allá de las personas que las formaron y no pueden romperse por antojo.
- **Integridad.** Los socios deben conducirse por caminos éticos y de honorabilidad y buscar mejorar continuamente la confianza mutua. No abusar de la información que se obtiene, ni dañarse entre sí.

Estos puntos nos hacen reflexionar acerca de la importancia del trabajo en equipo y la falta de esta practica administrativa de la PYMES por la búsqueda de un socio, que aporte nuevas ideas y talentos, apoyo en materia de inversión, mejora en procesos de capacitación, actualización, mejora continua, obtención de la calidad total, y tener un panorama mucho más amplio para competir y que la empresa pueda crecer, aunque se debe tener cuidado en la negociación de esta alianza y saber que ambas partes comparten los mismo riesgos pero a la ves tienen las mismo ganancias.

A pesar de su relativa complejidad y elementos, las alianzas estratégicas no solamente son una opción empresarial viable para México, y para otros países en desarrollo, sino que son deseables, especialmente para la pequeña y mediana empresa (PyME), pero muchas de ellas tienen obstáculos estructurales que les

impiden poder llevar a cabo una alianza estratégica, al igual que en otros países en desarrollo, en su mayoría las PyMEs son empresas familiares con tipos de liderazgo autócrata donde existe un tipo de administración empírica, generalmente de control y centralización de decisiones en la cabeza de la familia. Hay una desconfianza a cualquier intromisión a la organización empresarial.

Esta desconfianza viene reforzada por el hecho que algunos de estos tipos de empresas son de escasa generación de valor agregado (de comprar barato y vender caro), de reducida base tecnológica y su simplicidad las hace vulnerables a ser relativamente fáciles de copiar por otros al conocer proveedores, lugares y condiciones de compra y venta, estacionalidades, contactos, entre otras.

Otra barrera se refiere al idioma y al contacto internacional, así como a la incipiente utilización de medios electrónicos de comunicación. La presencia de las PyMEs en páginas de Internet es muy reducida, al igual que en el comercio Electrónico, por otra parte las PyMEs no tienen amplia experiencia en la negociación formal (legal) de una alianza estratégica, otro aspecto tiene que ver con el hecho de tipos de producción artesanal o poco industrializada que impide ofrecer volúmenes de interés para otros mercados, o bien con la motivación hacia la exportación que se considera como problemática, y por ende inhibe el interés por asociarse con otros. Adicionalmente, la política industrial no le ha dado la suficiente importancia y respaldo a proyectos de desarrollo basados en alianzas estratégicas, si bien es cierto que hay orientación hacia las exportaciones, poco se señala acerca de padrones de posibles alianzas para empresas y empresarios mexicanos. También la búsqueda de alianzas no se ha tomado como un ejercicio diagnóstico, que por el hecho de contrastarse con otros, permite conocer otras opiniones acerca de la empresa, sus procesos y perspectivas.

En este contexto, hay que advertir a las PyMEs que piensan que, por el hecho de estar maquilando o realizando algún tipo de *outsourcing* para otra empresa, creen que tienen una alianza estratégica. Sin embargo, quizá lo único que esté pasando

es que estén siendo utilizadas, y en breve desechadas. Su gran reto es ser suficientemente flexibles al cambio, y conservar un adecuado balance de contribuciones y ganancias bajo un liderazgo participativo claramente establecido.

En el ámbito globalizador en el que estamos inmersos las alianzas estratégicas En el ámbito globalizador en el que estamos inmersos las alianzas estratégicas constituyen de hecho un requisito de supervivencia y de éxito para las empresas y para el desarrollo de nuestra economía. De no asumirse, significa para la empresa esperar pacientemente en el mercado interno o de incipiente exportación, a que un grupo integrado de empresas y empresarios de otras latitudes algún día lleguen para desplazarlo irremediablemente.

A pesar de lo anteriormente mencionado estamos convencidos que la única forma de llegar a ser competitivos es la formación de alianzas en los Pequeños y Medianos Negocios, ya que la cooperación y el trabajo en equipo son una manera viable del crecimiento constante, saber aprovechar las habilidades de ambas partes, sabiendo respetar y llevar un control de las operaciones de los dos lados sin que la ambición de cualquier lado perjudique y dañe permanentemente a dichas empresas. Este tipo de estrategia para el crecimiento es muy viable por que no requiere de grandes cambios fundamentales en las bases de la empresas, pero como se menciona se debe tener bases fundamentales tanto legales, administrativas y de operación para que la unión sea rentable y permita el crecimiento y la formación de nuevas inversiones, creación de empleo y al final la consolidación de empresas sólidas que aporten a la economía mexicana al mejoramiento de sus productos y a la inserción de los mercados internacionales, trayendo consigo el posicionamiento de sus productos en las diferentes regiones del mundo.

## **CONCLUSIONES**

Las tendencias del mercado mundial, impulsadas por una agresiva globalización, han transformado y modificado las reglas tradicionales que los empresarios han aplicado en la última década. Un mercado interno con reducido volumen de comercialización de productos y servicios, han generado la necesidad de la búsqueda de conquistar mercados internacionales.

Sin embargo, las PYMES que representan la mayoría de las empresas, se enfrentan a serias limitaciones por la dificultad que representa la obtención de crédito, la escasa inversión en equipamiento, carencia de información, la obsolescencia tecnológica y la falta de entrenamiento o capacitación en los aspectos de comercio exterior, constituye el gran desafío para incursionar en los mercados internacionales.

Debe quedar claro que exportar es una decisión importante dentro de la estrategia de negocios de una empresa ya que implica continuar participando e incrementando sus ventas en el mercado local, a la vez que expande sus opciones a los mercados internacionales.

En los últimos dos decenios del siglo XX, México transformo de forma radical su economía y en particular, logro una transición exitosa de ser prácticamente cerrada, a una de las mas abiertas e integradas a los flujos internacionales del comercio e inversión del mundo. Esto fue producto de un decidido proceso de apertura comercial que implicó, en una primera etapa, el desmantelamiento de un modelo de sustitución de importaciones por medio de la disminución unilateral de las barreras del comercio internacional y, en una segunda etapa, la formalización de tratados bilaterales de comercio e inversión con los socios comerciales mas importantes del país.

Esto nos sugiere que la eliminación en las barreras al comercio no refundo solo en mayores escalas de importación sino que, al permitir el acceso de insumos a precios competitivos, también indujo un mayor crecimiento de las exportaciones manufactureras del país. Los tratados de libre comercio firmados en este periodo fortalecieron la percepción de que el cambio en la política comercial del país sería permanente, lo que indujo a una reorientación de la actividad productiva hacia actividades en las que México tiene ventaja comparativa, así como modelos de producción compartida entre México y otros países. Esto a su vez, condujo a aumentos permanentes en la oferta exportable, en lo que se tradujo en una importante tendencia positiva en las exportaciones del país.

De este modo, la mayor competitividad de las exportaciones mexicanas proveniente sobre todo a mayor acceso a insumos a precios competitivos, así como la apertura a la inversión extranjera, por lo que creemos que los esfuerzos de reforma comercial de los años ochenta y noventa requieren medidas adicionales para potenciar sus efectos positivos, solo por medio de reformas adicionales que incrementen los beneficios de la apertura llevada a cabo en los dos últimos decenios.

El objeto de nuestro estudio fue comprobar la base de nuestra hipótesis donde planteamos que la inconsistente participación de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras mexicanas en el marco de la globalización se deriva de la falta de financiamiento y capacitación adecuada en materia de comercio exterior, donde los resultados obtenidos fueron mayoritariamente comprobados teniendo en cuenta los siguientes puntos .

Las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras mexicanas establecen que factores tales como, la escasez y alto costo de fletes, la lentitud en las operaciones debido a los excesivos trámites aduaneros; así como los altos aranceles en los mercados de destino han limitado sus exportaciones; ya que

únicamente el 9 % de estas empresas ha logrado consumir esta actividad en los dos últimos años.

Únicamente el 13% de las Pequeñas, Medianas Empresas Exportadoras ha solicitado algún tipo de crédito bancario en los dos últimos años; de este porcentaje, el 76% ha recibido dicho crédito.<sup>1</sup>

De este 76% de empresas que obtuvo crédito, el 88 % señala que la institución que les otorgo el mas importante fue la Banca Comercial, mientras que el 1.4% de las mismas expresa haberlo obtenido a través de la Banca de Desarrollo.<sup>2</sup>

Por lo que establecemos que las principales causas por las cuales se les niega el crédito son:

- El desinterés del banco hacia el sector,
- La falta de garantías, y
- La indiscutible falta de información en esta materia.

El total desconocimiento de los programas públicos es una cuestión imperante en las PYMES mexicanas, y que el 86% de las mismas señala, no conocer los programas de apoyo federales, estatales y/o municipales; y tan solo el 12.65% de estas los conoce, pero no los ha utilizado. El 1.8% de las PYMES los conoce y ha utilizado.

Aunado a lo anterior, las PYMES consideramos que los programas públicos deberían enfocarse principalmente a tres temas específicos:

- Adquisición de bienes de capital (maquinaria, edificios y herramientas).
- Integración de capital de trabajo.

---

<sup>1</sup> Daros proporcionados BANCO DE MEXICO Pag. Web:  
<http://www.banxico.org.mx/tipo/estadisticas/index.html>, 2005. (Consultado 05-2006)

<sup>2</sup> IDEM

- Contratación de consultores expertos en organización productiva y dirección de empresas.

Se debe seguir consolidando todos aquellos apoyos dirigidos al fortalecimiento de cadenas productivas, modernización tecnológica, así como, capacitación básica y especializada. De igual forma, es tarea dar mayor énfasis a los programas encauzados al desarrollo de proveedores, obtención de certificaciones, apoyos para la exportación, financiamiento para la adquisición de bienes de capital, integración de capital de trabajo y consultaría en organización y dirección de empresas.

Resulta preciso orientar los programas de capacitación en dirección y problemática del tipo de empresas mexicanas; ya que la mayoría de ellas son de carácter familiar. Lo anterior con la finalidad de que los empresarios conozcan totalmente su dinámica empresarial y se puedan realizar los ajustes necesarios para la administración y gestión de su negocio.

Debido a la poca participación del sector financiero en cuanto al apoyo a las PYMES se refiere, es prioritario continuar reforzando todas aquellas alianzas estratégicas entre la Banca Comercial y la Banca de Desarrollo con el Gobierno Federal y/o Gobiernos de los estados, para promover tasa de interés competitivo y fondos de garantías; de tal manera que se amplíen intensamente las posibilidades de este tipo de empresas para obtener algún crédito.

Es necesario continuar con las diversas campañas publicitarias que el Gobierno Federal ha estado realizando en los principales medios masivos y electrónicos de comunicación, con el objetivo de continuar con el esfuerzo de mantener a las PYMES informadas sobre la oferta de programas públicos existente.

Todos los elementos mencionados permitirán a la empresa tener una visión clara de lo que representa el negocio de exportación y si se empata con los logros que

se desean alcanzar a corto, mediano y largo plazo, también le permitirá conocer el mercado , los aspectos relevantes para hacer negocios, evaluar las barreras existentes de acceso (barreras sanitarias, culturales, legales, etc.), precio (adecuación a los márgenes de ganancia del mercado), canales de distribución (mayoristas , minoristas) y canales de promoción y publicidad a aplicar y finalmente confeccionar un presupuesto económico y financiero para alcanzar los objetivos deseados.

A nuestro parecer estas son las conclusiones a las que hemos llegado después de analizar el contexto desde los diferentes ángulos de la problemáticas de las PYMES mexicanas, creemos que si ponemos más énfasis al estudio de soluciones para el apoyo de su crecimiento y proporcionamos las herramientas necesarias, podemos crear una base fuerte de empresas que puedan competir en el ámbito mundial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ANDERSEN, Arthur: *El management en el siglo XXI*, Buenos Aires.Granica,1999, p. 22-30
- Bancomext, MPYMES Publicación especial para la semana PYME.México 2003,p.1.
- BRESSER P, Luis Carlos,ETAL: "Las reformas económicas en las nuevas democracias. Un enfoque socialdemócrata". Madrid: Alianza, 1993.P.27
- BROM Juan: *Esbozo de historia universal*,México, Editorial Grijalbo,1975, p.163.
- GIRON, Alicia: *Integración Financiera y TLC (Retos y Oportunidades, México DF, Siglo XXI., 1995,p.44.*
- GUTIERREZ Federico, RUIZ D. Clemente (compiladores).Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa, México, Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. 1995.núm. 8, Nafin.
- HODGETTS R , Luthans F: *Internacional Management*,New York, Mc Grall Hill,1991, p.35.
- HUERTA Juan José: *La política comercial mexicana frente al exterior*.México, Fondo de Cultura Económica,1982,p. 121,
- J.A Carega Viliesid:*La investigación Tecnológica en el desarrollo industrial de México*,México,UNAM,1980, pp. 28-31
- JIMENEZ A. Ricardo: *Ensayo: Las Alianzas Estratégicas Como Opción Empresarial Para México y Otros Países de la Región, México 200.*
- MC LUHAN M y Powers, B.R: *La aldea global*.Barcelona.Gedisa,1996.
- MOSS K. Rosabeth: *The Art of Alliances*,UU.SS, Harvard Business Review,Julio-Agosto,1994
- MUÑOZ M.Daniel: *Desarrollo del mercado interno: la ventaja competitiva de México*.Carta ANIERM ,año XXI, 2003 p.248
- RODRIGUEZ V. Joaquín: *Como administrar pequeñas y medianas empresas, México,* Ediciones contables y Administrativas sa de cv, 1994 pp. 24-31
- SULSER VALDEZ Rosario, PEDROZA E.José: *Exportación efectiva :Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador*.México,Ediciones Fiscales (ISEF),2004, pp68
- 1TORRES G. Ricardo: *Teoría del comercio internacional*, México, Siglo veintiuno editores,1978,pp.9-195.
- VEGA C.Gustavo: *México en América*, México,Plaza y Valdés editores,1986, p.16-38.
- VILLAREAL R. Diana,GONZALEZ M. Ángel(compiladores): *La política económica y social de México en la globalización*, México, UAM,1994,pp. 7-241.
- Z VAZQUEZ, Josefina,MEYER, Lorenzo: *México frente a EE.UU.: un ensayo teórico 1776-1980. México,* El colegio de México, 1982,p,35.

## **RECURSOS HEMEROGRÁFICOS**

- ❏ Diario Oficial. Jueves 11 de abril de 1991.Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991-1994.
  
- ❏ Diario Oficial. Viernes 3 de diciembre de 1993 .Acuerdo por el que se modifican las definiciones de micro industria, industria pequeña e industria mediana contenidas en el apartado I denominado "Definiciones del programa para la modernización y desarrollo de la industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994", publicado el 11 de abril de 1991.

☒ Diario Oficial .Martes 30 de marzo de 1999.Acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas.

☒ Introduction Global Circus. Narratives of Globalization, International journal

### **Recursos Mesográficos**

[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

[www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

[www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx)

[www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com)

[www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx)

[www.entrepreneurmag.com](http://www.entrepreneurmag.com)

[www.administratehoy.com.mx](http://www.administratehoy.com.mx)

[www.mercados.com](http://www.mercados.com)

[www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx)