



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**La tercerización como integradora e impulsora  
de las exportaciones mexicanas de PyMEs de la  
industria del vestido**

**T e s i s**

**Que para optar por el grado de:**

**Maestra en:**

**Administración  
(Negocios Internacionales)**

**Presenta:**

**Marcela García Moreno**

**Tutor: Mtro. Sergio Manuel Carranza Moreno**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**México, D.F. Enero 2013**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# ÍNDICE GENERAL

## INTRODUCCIÓN

i - vi

## CAPÍTULO 1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Pregunta de investigación .....	4
1.3 Objetivo del problema de investigación .....	4
1.4 Hipótesis .....	4
1.5 Matriz de congruencia de la investigación .....	5

## CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Globalización, regionalización e integración económica internacional ...	6
2.2 La micro, pequeña y mediana empresa en México (MiPyMEs).....	9
2.3 La industria del vestido en México .....	16
2.4 La tercerización de servicios en comercio internacional .....	21

## CAPÍTULO 3 MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS (MIPYMES)

3.1 MiPyMEs en México .....	27
3.2 MiPyMEs y la industria del vestido .....	34
3.3 Diagnóstico de exportación .....	39
3.4 Los retos del comercio internacional para las PyMEs .....	42

## CAPÍTULO 4 PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES MEXICANAS

4.1 El Gobierno como promotor de las exportaciones .....	44
4.2 Cámaras industriales y de comercio .....	58
4.3 Foros en materia de comercio exterior .....	62

## **CAPÍTULO 5 LA TERCERIZACIÓN COMO INTEGRADORA E IMPULSORA DE LAS EXPORTACIONES MEXICANAS**

5.1 El proceso de exportación .....	71
5.2 Servicios tercerizados .....	79
5.3 Las exigencias de los mercados internacionales .....	93

## **CAPÍTULO 6 VISIÓN MACRO, ACCIÓN MICRO**

6.1 Visión internacional .....	95
6.2 El comercio internacional de prendas de vestir .....	100
6.3 El mercado de prendas de vestir estadounidense .....	101
6.4 El comercio internacional de trajes de lana .....	107

<b>Conclusiones</b> .....	115
---------------------------	-----

### **Fuentes de Información**

### **Abreviaturas**

### **Anexos**

## AGRADECIMIENTOS

Porque cada persona con quién he convivido me ha dejado algo y se ha llevado algo mío, mi agradecimiento y les dedico este trabajo.

*Para tí,*

*que confías en mí,*

*que me retas a ser mejor,*

*que respetas mi vida,*

*que compartes tu enojo,*

*que compartes tu alegría,*

*que compartes tu sabiduría,*

*que hoy no estás conmigo,*

*para tí, que me quieres como soy.*

Y gracias a la UNAM, porque cuando le confirme al universo a lo que me quería dedicar, se me abrieron las puertas de la Universidad y aún más, se me proporcionó el apoyo necesario para mi desarrollo profesional.

Marcela

# INTRODUCCIÓN

Este trabajo nace de un deseo de integrar formación académica, experiencia e interés con la labor y los esfuerzos de los distintos individuos o grupos del sector vestido que visualizan los productos mexicanos en los mercados mundiales, particularmente en el mercado estadounidense.

Mi experiencia laboral por quince años en la industria del vestido, el participar activamente desde las primeras operaciones de exportación de una empresa y el aumento gradual de su presencia en el mercado de Estados Unidos me ha hecho comprobar que las oportunidades existen en dicho mercado más allá de la competencia mundial.

Al entrar en contacto con algunas de las partes interesadas en el impulso a las exportaciones mexicanas: gobierno, cámaras, operadores logísticos, instituciones educativas, profesionistas y empresarios, entre otros, encuentro un objetivo en común, pero una serie de esfuerzos desarticulados cuya fuerza se diluye en el pensamiento de los fabricantes nacionales sin llegar muchas veces ni siquiera al intento.

La selección del mercado de Estados Unidos en el impulso de las exportaciones de las prendas de vestir mexicana se sustenta en varios factores:

México debe aprovechar la cercanía geográfica y la posición de Estados Unidos como segundo importador de prendas de vestir a nivel mundial. (Anexo1).

La existencia de una experiencia exportadora es también una ventaja para los fabricantes mexicanos de la industria del vestido que vieron mermados sus volúmenes de exportación por la crisis de 2008 y la competencia China que se ha colocado como primer abastecedor de Estados Unidos en este sector.

El principio de Pareto centra igualmente la atención de México en el mercado estadounidense a donde se destinaron alrededor del 80% de las exportaciones totales de mercancías los últimos cinco años, conforme a las cifras anualmente publicadas por la Secretaría de Economía (SE) y el 96% de las exportaciones de prendas de vestir de acuerdo con los reportes de la Cámara de la Industria del Vestido (CANAVE). Lo anterior, a pesar de contar México con 12 tratados de libre comercio y 9 acuerdos de comercio en el marco de la ALADI, que lo relacionan con 44 economías.

Respecto al sector vestido, Daniels en su libro *Negocios Internacionales* enfatiza que:

La producción de ropa es idónea para economías en vías de desarrollo debido a la intensidad de mano de obra de la industria, el empleo de aproximadamente cinco veces más trabajadores no calificados que calificados, y la disponibilidad de la maquinaria y tecnología más recientes a costo relativamente bajo. (p. 65)

La desaceleración en las exportaciones de este sector, agudizada en 2008 y 2009 por la crisis en Estados Unidos, dejó sin empleo a miles de personas familiarizadas con este proceso de producción; poco a poco esta fuerza productiva se ha ido reincorporando a la industria, sin embargo es preciso contrarrestar los problemas que obstaculizan la incursión de las empresas, especialmente las pequeñas y medianas (PyMEs) en los mercados internacionales. Entre los problemas a los que se enfrentan, destacan: el desconocimiento de los mercados, falta de información, capacitación y apoyos para la exportación.

Por lo tanto, siguiendo las tendencias actuales de los mercados, reconociendo la estrecha vinculación México-Estados Unidos en distintos ámbitos y la importancia de la industria del vestido mexicana es que este trabajo se enfoca al mercado americano en este sector.

Por lo que se refiere específicamente a las PyMEs retomaré algunos estudios que enfatizan la importancia de estas empresas y sus necesidades en materia de comercio exterior.

Uno de estos estudios, publicado en el año 2008 por la American Chamber of Commerce (Amcham) elude a las estadísticas PyMEs para realzar el papel que pudieran desempeñar las empresas de estos estratos en los mercados internacionales, a través de apoyos tanto públicos como privados, refiriéndose específicamente en este último aspecto a los prestadores de servicios logísticos.

Este estudio reportó en 2008 la existencia de 2 millones de PyMEs, representando el 60% del total de empresas, 45% del valor agregado y 55% de los empleos del sector privado, sin embargo solo el 6.65% de ese universo comercializó sus productos en el exterior, siendo el 51.8% de las grandes empresas las que registraron los mayores volúmenes de exportación de México hacia el mundo. (AmCham p.8)

Dentro de los principales resultados del observatorio PyME realizado por Comisión Interdisciplinaria de Política Industrial (2009) dependiente de Secretaría de Economía (SE) se menciona entre las necesidades de las PyMEs, la falta de información y apoyos para la exportación y se señala que “el ochenta y tres por ciento de las empresas no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior” (p. 10)

Por su lado el doctor Morales Troncoso señala que los empresarios de Pymes para entrar a los mercados mundiales

requieren de una asistencia especializada que los lleve, en el mediano plazo, a la comprensión cabal de la importancia que tiene la correcta identificación de oportunidades de exportación, su evaluación detallada y objetiva, para finalmente y con un claro enfoque de planeación estratégica, elaborar un plan de exportación... (p.10)

Con el fin de integrar la información de apoyos y asistencia para PyMEs ha sido necesario investigar la estructura, funciones y oferta en materia de exportación, de



las diversas instancias creadas o interesadas en la promoción de México en los mercados extranjeros, así como la función de los diversos prestadores de servicios logísticos que participan en la operación. Todos ellos se mencionan como parte de este trabajo donde también se plantea una propuesta de integración de un especialista de especialistas en la materia, ante la necesidad de encauzar esos esfuerzos individuales dentro de una sola estructura.

En este ámbito quisiera corroborar la oportunidad de negocio para los prestadores de servicios tercerizados de comercio internacional como integradores de esfuerzos y promotores de las exportaciones mexicanas, facilitando a los fabricantes dedicarse a su labor de producción, de manera que el beneficio sea mutuo, constante y a largo plazo.

En el ámbito internacional, las empresas *Third Party Logistics* (3PL) son las que más han evolucionado en el campo logístico, integrando a su portafolio cada vez más servicios, tratando de seguir el ritmo de los mercados internacionales junto con sus clientes.

El uso de entidades externas o prestadores de servicios especializados se está expandiendo no solo en el ámbito logístico o en la cadena de suministro, puede abarcar tanto como las empresas lo requieran, un traje a la medida que les permitiría a las empresas dedicarse a producir y/o llevar a cabo los procesos donde son eficientes y dejar en manos de terceros, aquellos rubros especializados que les requerirían de un mayor esfuerzo.

Este trabajo comienza con una parte metodológica que incluye el objetivo y conceptualización de la problemática de este trabajo en los capítulos uno y dos para proseguir su desarrollo en los capítulos subsecuentes.

El capítulo tres presenta un breve esbozo de los últimos datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) respecto de las unidades económicas del país, el universo de ellas, su división por actividad económica separando manufactura, comercio y servicios privados no financieros.

Dentro de cada actividad económica se dividen los establecimientos por estratos en micro, pequeña, mediana y gran empresa, para ubicar finalmente dentro de ellas las correspondientes al sector vestido por cada uno de los estratos con el fin de conocer la problemática que enfrentan y hacer una propuesta de crecimiento a través de su inserción en los mercados internacionales.

El cuarto capítulo detalla las fuentes de apoyo a disposición de los exportadores sobre todo aquellos diseñados específicamente para las PyMEs para llevar a cabo su labor exportadora.

En primera instancia hago referencia a la entidad del gobierno federal encargada de promocionar el comercio exterior de México que es la Secretaría de Economía, evaluó sus alcances y limitaciones, a través de conocer su estructura, funciones, apoyos a los exportadores, sus requerimientos y sobre todo las expectativas reales que los empresarios pueden tener en sus operaciones de comercio exterior.

Sin embargo no solo el gobierno, sino también diversos organismos e instituciones públicos y privados llevan a cabo acciones encaminadas a colocar nuestros productos en el extranjero, por lo se hace referencia a alguno de ellos en este mismo capítulo.

La propuesta de servicios de tercerización como alternativa viable para las empresas PyMEs potencialmente exportadoras que desean incursionar en los mercados mundiales se plantea en el quinto capítulo. Se hace referencia a los distintos prestadores de servicios aduanales, transportistas, consultores que participan en el proceso de exportación y la forma como operan actualmente para vislumbrar la alternativa de integración en un solo ente, especialista de especialistas.

En el último capítulo se establece la estrategia requerida de un exportador para incursionar a los mercados internacionales. Mediante un producto específico, se presenta la visión global que deben tener los fabricantes o exportadores para incursionar en los mercados mundiales, pero cuidado en el detalle al comercializar el producto en el extranjero. Ante tal exigencia, el empresario se ve en la disyuntiva de persistir en el intento o contratar un servicio externo especializado.

La metodología de esta investigación fue en base a un proyecto propositivo, con un tipo de diseño no experimental transversal cuyas fuentes de información fueron las siguientes:

- Personas, mediante entrevistas (empresarios, funcionarios de gobierno, ejecutivos de cámaras, asociaciones, etc.).
- Documentos: Libros, revistas, diarios oficiales, tratados internacionales, etc.
- Bases de datos de organismos e instituciones nacionales e internacionales.
- Foros de comercio internacional, congresos, eventos, seminarios, conferencias, etc.

# CAPÍTULO 1

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los esfuerzos realizados por los organismos empresariales y el gobierno federal encaminados a colocar los productos de las PyMEs en los mercados internacionales están desarticulados y los resultados no son satisfactorios.

Lo anterior se puede constatar a través de los registros del valor de las mercancías exportadas y el papel de las PyMEs en dichas exportaciones:

El impulso a las exportaciones derivado de la apertura comercial de México y más concretamente de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte ha mostrado sus bondades y retos al país a lo largo de sus 20 años de operación, sin embargo la tasa media de crecimiento de las últimas exportaciones nos muestra que ésta va disminuyendo como se puede observar en la siguiente tabla:

Exportaciones Totales de México  
Valor en millones de dólares

<b>AÑO</b>	<b>Millones US\$</b>	<b>Tasa media de crecimiento anual</b>
1993	51,832	7.7% 2 años
1994	60,817	
1995	79,541	
1996	96,004	
1997	110,237	
1998	117,539	
1999	136,362	
2000	166,121	11.6% sexenio

<b>AÑO</b>	<b>Millones US\$</b>	<b>Tasa de crecimiento anual</b>
2001	158,780	7.3% sexenio
2002	161,046	
2003	164,766	
2004	187,999	
2005	214,233	
2006	249,925	
2007	272,044	
2008	292,637	
2009	229,620	
2010	298,138	
2011	349,568	4.9% cinco años

Fuente: Elaboración propia con datos de la Subsecretaría de Comercio Exterior (SE)

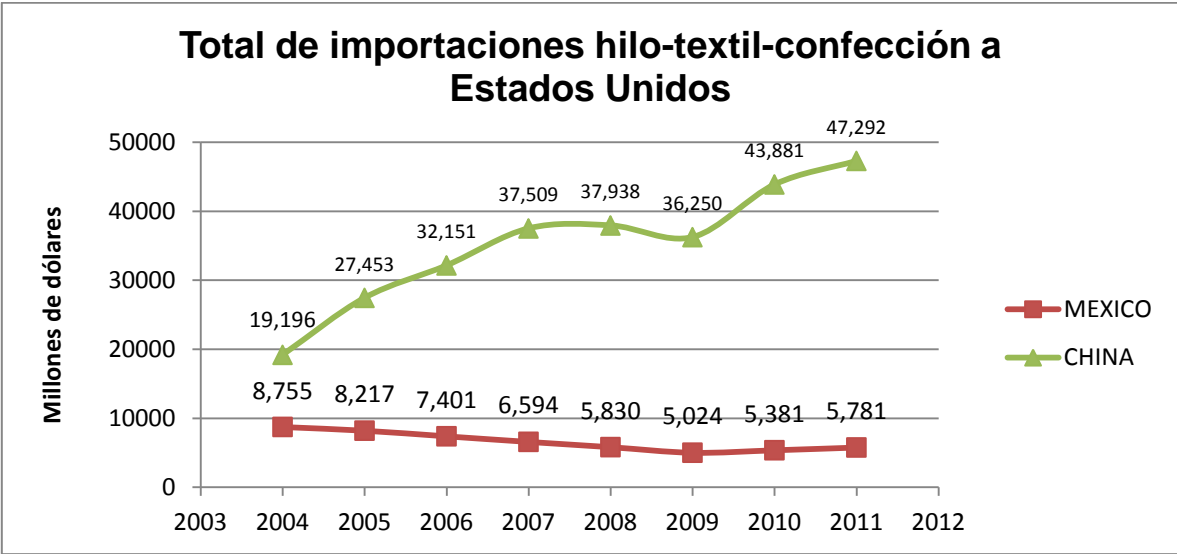
La apertura comercial de México ha entrado en una nueva fase. La transición ya pasó, los plazos de desgravación del TLCAN llegaron a su fin desde hace más de siete años; se siguen negociando acuerdos, otros tratados están en distintas fases de operación, sin embargo, las tasas de crecimiento en las exportaciones van disminuyendo.

Por otro lado, las políticas económicas de apoyo a la creación y fortalecimiento de las PyMEs van avanzando lentamente. Como respuesta a los altos niveles de desempleo y subocupación en el año 2001 el gobierno federal inició una política de apoyo a la pequeña y mediana empresa, se creó una Subsecretaría para este estrato de empresas, dependiente de la Secretaría de Economía y se instauraron planes y programas con ese mismo fin. En el sexenio 2006-2012 se dio continuidad a los programas de apoyo a las PyMEs; sin embargo a pesar de que el número de empresas ha aumentado, los resultados son cuestionables ya que la apertura y cierre de empresas sigue siendo elevado; se estima que ocho de cada diez empresas desaparecen en el primer año de operación. (Mota, B. p.14)

El INEGI destaca este hecho, al afirmar que: “A pesar del incremento en el número absoluto de las unidades económicas y el personal ocupado total, la estructura porcentual por estratos no ha sufrido cambios significativos en los últimos diez años.” (2009, pág. 18).

Llevada esta problemática a las exportaciones, el pasado mes de Marzo de 2012, el Subsecretario para la pequeña y mediana empresa Miguel Marón Manzur reconoció la nula participación de las PyMEs en las exportaciones mexicanas al expresar que “solo 0.8% de MiPyMEs incursiona en el mercado internacional”, ante esta situación varios organismos empresariales vislumbran una gran ventana de oportunidad para este estrato de empresas para expandirse. (COMCE, p.58).

Centrándonos en la problemática que atraviesa la cadena hilo-textil-confección en cuestión de exportaciones, las cifras revelan la paulatina pérdida de mercado con el principal destino de exportación (Estados Unidos), lo cual es aún más dramático si se hace un comparativo con nuestro principal competidor, que es China.



Fuente: Elaboración propia con datos de: *U.S. Department of Commerce, Office of Textiles and Apparel (OTEXA)*

Tanto el gobierno federal, como los gobiernos estatales e inclusive locales están promoviendo programas de apoyo para alentar el crecimiento de las PyMEs y expandir su mercado a nivel internacional. Diversos organismos empresariales han organizado y desarrollado servicios, foros y diversos apoyos enfocados a facilitar y promover las exportaciones mexicanas. Es indiscutible el interés del sector tanto público como privado encaminado al crecimiento de las PyMEs y de la participación de México en los mercados internacionales.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿De qué manera podemos vincular los esfuerzos de los organismos empresariales con los programas y políticas públicas que permitan la participación de las PyMEs de la industria del vestido en los mercados internacionales?

## **1.3 OBJETIVO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Proponer una forma de integrar los esfuerzos de los diferentes actores que participan en los procesos de exportación de manera que faciliten y promuevan la participación de las PyMEs de la industria del vestido en los mercados internacionales.

## **1.4 HIPÓTESIS**

Si la pequeña y mediana empresa de la industria del vestido contara con un prestador de servicio que le proporcionara asesoría integral sobre los procesos, herramientas, políticas, recursos, financiamientos e información sobresaliente que facilite y promueva el comercio exterior mexicano, ésta incursionaría en los mercados internacionales de forma más asertiva.

## 1.5 MATRIZ DE CONGRUENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

<b>Pregunta de Investigación</b>	<b>Objetivo de Investigación</b>	<b>Hipótesis de Investigación</b>
¿De qué manera podemos vincular los esfuerzos de los organismos empresariales con los programas y políticas públicas que permitan la participación de las PyMEs de la industria del vestido en los mercados internacionales?	Proponer una forma de integrar los esfuerzos de los diferentes actores que participan en los procesos de exportación de manera que faciliten y promuevan la participación de las PyMEs de la industria del vestido en los mercados internacionales.	Si la pequeña y mediana empresa de la industria del vestido contara con un prestador de servicio que le proporcionara asesoría integral sobre los procesos, herramientas, políticas, recursos, financiamientos e información sobresaliente que facilite y promueva el comercio exterior mexicano, ésta incursionaría en los mercados internacionales de forma más asertiva.



## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 GLOBALIZACIÓN, REGIONALIZACIÓN E INTEGRACIÓN ECONÓMICA INTERNACIONAL**

El comercio internacional, el intercambio de mercancías entre países ha crecido al ritmo de los avances tecnológicos y con la velocidad de las comunicaciones y los transportes; lo anterior impide el aislamiento y conduce a las empresas a participar en los mercados mundiales.

Pero, ¿qué impulsa al comercio internacional? Michael Parkin afirma que “la ventaja comparativa es la fuerza fundamental que impulsa al comercio internacional” (p.380).

El primer planteamiento de ventaja comparativa se remonta a la teoría clásica, a la primera teoría integral del comercio internacional, que explica las causas efectos, beneficios y justifica científicamente el librecambio entre todos los países (Torres, 1996, p.79).

La ventaja comparativa y los costos de oportunidad que fueron expuestos por primera vez por David Ricardo, aunque limitado en sus supuestos<sup>1</sup>, su pensamiento se fue enriqueciendo con las aportaciones de Stuart Mill, hasta ser reformulada posteriormente por los teóricos neoclásicos que fueron agregando otros factores aparte del trabajo, pero siempre promoviendo el libre comercio para maximizar el bienestar de las personas y las naciones,

Retomando a Michael Parkin, él resume que:

La ventaja comparativa nacional es una situación en la que un país realiza una actividad o produce un bien o servicio a un costo de oportunidad más bajo que el

---

<sup>1</sup> Supuestos de las ventajas comparativas de David Ricardo:

- 1) Dos países, dos mercancías
- 2) Teoría del valor trabajo (único factor productivo)
- 3) Costos unitarios constantes
- 4) No existen costos de transportes ni obstáculos al intercambio internacional de mercancías

que realiza o produce cualquier otro país... los ciudadanos de ambos países pueden obtener ganancias de la especialización y el comercio. (p.380)

A partir de esos lineamientos, el contexto internacional ha ido evolucionando hasta alcanzar un impulso mayor de intercambio con el fenómeno de la globalización a partir de los 1980's, cuando las distancias entre los países se acortaron a través de las comunicaciones.

## GLOBALIZACIÓN Y REGIONALIZACIÓN

Los conceptos de globalización, apertura comercial, integración económica, regionalización son los cimientos y parte del escenario donde se está llevando a cabo el intercambio de mercancías a nivel mundial.

Stanley Fischer recuerda que el vocablo globalización nunca fue mencionado en el *New York Times* en los 1970's sino que hizo su primera aparición en los 1980's, de allí en adelante globalización ha sido el proceso complejo y multifacético en marcha de una mayor interdependencia entre países y sus habitantes. (p.3)

Alan Rugman define la globalización como la existencia de un sistema económico perfectamente integrado. En tal sistema global debe haber movilidad perfecta de capitales financieros, bienes y personas.

Sin embargo, para los retos en la conducción de negocios internacionales, en el siglo XXI, destaca el autor que los negocios internacionales necesitan estudiar la naturaleza de las regiones y la importancia de las estrategias regionales: *"International business needs to study the nature of regions and the importance of regional strategy."* (2006, p.8).

Rugman ubica tres regiones principales donde se dan los principales flujos comerciales: América del Norte, Europa y Asia; esta triada, como la denomina el autor, involucra alrededor del 50% del comercio mundial, porcentaje que se ha mantenido en los últimos años.

De igual manera y con cifras más actualizadas, en el documento *International Trade Statistics 2012*, conforme a las cifras de 2011 se señala que los flujos comerciales intrarregionales siguen superando los flujos entre las regiones: “*Merchandise trade flows within regions outperform flows between regions*”. (WTO, 2012, p.12)

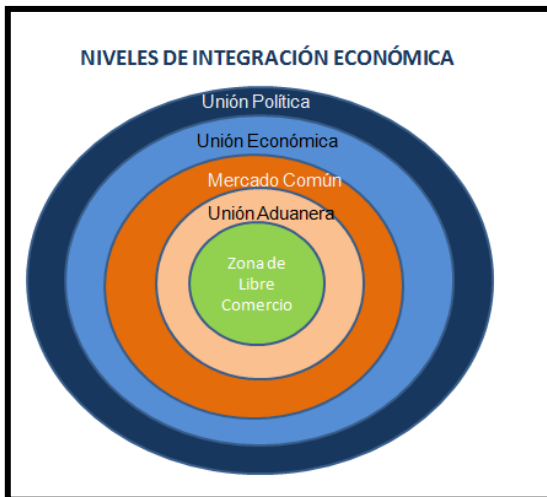
En la publicación del año anterior, esta afirmación era más enfática al señalar que los flujos comerciales continuaban concentrándose en forma regional más que entre regiones: “*Trade flows continue to be concentrated within region rather than between regions*”, el Director General de la Organización Mundial de Comercio Pascal Lamy (OMC) destacó lo anterior al explicar que el 71% de las exportaciones de Europa se quedaron en Europa, que las exportaciones intrarregionales en Asia representaron cerca del 53%, mientras que casi la mitad de las exportaciones de América del Norte fueron recibidas en Canadá, Estados Unidos y México. (WTO, 2011, p.4).

Las investigadoras Nadima Simón e Isabel Rueda destacan que a nivel regional, para enfrentar la competencia ocasionada por la creciente globalización, “los diversos países han firmado acuerdos y tratados comerciales con los que pretenden obtener ventajas que les permitan incrementar su participación en los mercados regionales”. (p. 7) De esta manera, hemos sido testigos de distintas forma de integración a lo largo de las últimas décadas.

## INTEGRACIÓN ECONÓMICA INTERNACIONAL

La liberación del comercio internacional se ha dado en un ámbito internacional bajo la batuta de la OMC y en un ámbito regional involucrando a cierto número de naciones.

La integración entre países se dan en distintos niveles; desde liberar el comercio internacional entre sí, manteniendo barreras al comercio con el resto del mundo o formas de integración más complejas donde los países unifican sus políticas fiscales, monetarias y socio-económicas.



Extraído de Hill, C (2009, p.547)

México ha firmado 12 Tratados de Libre Comercio con 44 economías. El TLCAN es el más importante y el que rige la mayor parte de las operaciones comerciales de México.

El TLCAN entró en vigor en 1994, en el décimo año de su operación el 99% de las mercancías quedaron desgravadas. Este Tratado eliminó otras serie de barreras en los movimientos de servicios, eliminó restricciones a la inversión extranjera directa (excepto para ciertas industrias estratégicas), se establecieron políticas a los derechos de propiedad intelectual, se creó una comisión para su cumplimiento, entre otras medidas acordadas por los tres países.

## EL COMERCIO EXTERIOR MEXICANO

El parte aguas de la política económica de México se dio en los 1980's. México dejó en el pasado el modelo de Sustitución de Importaciones que gobernó desde los años 1940's hasta el año de 1984.

Este cambio se llevo a cabo a partir de las recomendaciones hechas por los organismos financieros internacionales para la aplicación del modelo neoliberal con el fin de impulsar el crecimiento.

Esta estrategia de desarrollo implementada en la economía mexicana se diseñó en el Consenso de Washington en 1989 donde se plantearon las diez reformas de política económica a desarrollar, siendo estas:

- 1) La disciplina fiscal,
- 2) La reordenación de las prioridades del gasto público,
- 3) La reforma tributaria,
- 4) La liberalización de las tasas de interés,
- 5) Un tipo de cambio competitivo,
- 6) Liberalización del comercio,
- 7) Liberalización de la inversión extranjera directa,
- 8) La desregulación de los mercados,
- 9) La privatización y
- 10) Protección de la propiedad privada

(Williamson citado en Tavera M. p. 83)

El documento elaborado por la Subsecretaría de Comercio y Fomento Industrial denominado Evolución del Comercio Exterior Mexicano da cuenta del modelo mexicano de la siguiente manera:

El Presidente de la Madrid (1982-1988) comenzó a establecer una serie de reformas económicas para alejar la economía de su tradicional estrategia de desarrollo controlado por el Estado. Esta nueva estrategia se centró en el comercio y en la liberalización financiera, en la desregulación y privatización de la Inversión Extranjera Directa (IED). Estuvo acompañada de un cambio radical en la política industrial, lejos de políticas enfocadas a sectores específicos y hacia las tan llamadas políticas horizontales. Este cambio radical impactó considerablemente la manufactura, al eliminar la mayoría, sino es que todos los subsidios y estímulos fiscales que este sector había recibido tradicionalmente.

Estas reformas, comenzaron en 1984 tímidamente, pero pronto ganaron velocidad a través de la reducción unilateral de las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio exterior y la firma de acuerdos internacionales (p.6)

En 1986, México se adhirió al GATT y comenzó a flexibilizar las restricciones a la IED, el permiso anticipado de pedimento fue abolido para cuarenta y cinco de las cincuenta y ocho ramas de manufactura; para 1988 los precios oficiales, sobre bienes importados habían sido completamente removidos; el rango de impuestos de importación se redujo de 0% - 100% a 0% - 20%.

Las negociaciones del TLCAN comenzaron en 1990, para ese tiempo México ya era una de las economías en desarrollo más abiertas al comercio exterior .... La administración del Presidente Salinas de Gortari aceleró estas reformas. (SE p. 7)

Sin embargo, la globalización no solo ha traído beneficios, al incrementar el acceso de bienes y servicios a los habitantes del mundo, también hay evidencias de pobreza y de desigualdad global, como lo afirma Fischer (p.8) o como lo menciona la doctora Tavera en su disertación “La paradoja del crecimiento económico en la pobreza de México”. (pp.81-99)

## **2.2 MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS (MIPYMES) EN MÉXICO**

### **ESTRATIFICACIÓN MIPYMES EN MÉXICO.**

Con el fin de delimitar la participación de las empresas en los programas diseñados para micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) se estableció la estratificación de éstas mediante Acuerdo publicado por la Secretaría de Economía el 30 de junio de 2009.

### **ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.**

---

#### **ACUERDO**

**Primero.** El presente Acuerdo tiene por objeto establecer la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas, para efectos del artículo 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

**Segundo.** Se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con los siguientes criterios:

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

**Tercero.** El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Para fines de este trabajo, la estratificación a utilizar será la del sector industria, a donde está enfocado este trabajo y, considerará únicamente el rango de número de trabajadores, criterio con el que es posible consultar las estadísticas actualizadas del Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI.

#### PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PND) 2001-2006

En el apartado 3 del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, México: Hacia un despegue acelerado, en el ámbito económico y específicamente en el marco de la globalización, se destaca que ligado a las negociaciones de los diferentes tratados de libre comercio, a las tasas de crecimiento promedio anuales del 18.2% y a tasas de crecimiento superiores del sector exportador comparado con el resto de la economía, aumentando su participación en el producto interno bruto de, 12.2% en 1994 a 34.8% en el 2000, existe una concentración en el destino (Estados Unidos) y sectores productivos (automotriz y autopartes, eléctrico y electrónico, textil y de la confección).

Aún más, el comercio exterior no ha extendido sus beneficios al resto de la economía. Sus efectos se manifiestan en forma desigual en las diferentes ramas productivas y en los tipos de empresas. Las exportaciones se encuentran altamente concentradas, alrededor de 150 empresas concentran aproximadamente 54% de las exportaciones totales. El rompimiento de las cadenas productivas afectó sobre todo a las pequeñas y medianas empresas y a aquellos sectores que no tenían relaciones con el exterior, o que por sus características no les era factible mejorar su eficacia para competir exitosamente.

Este nuevo entorno globalizado impone un nuevo tipo de competencia basado en la especialización de los procesos productivos. Esta reintegración de cadenas productivas en el ámbito industrial bajo una nueva lógica de segmentación y subcontratación es el tercer motor de cambio. El acceso a insumos importados deberá aprovecharse para identificar los sectores o ramas que demanda el nuevo mercado interno y ajustarse rápidamente a la tendencia internacional. Habrá que incorporar a este cambio de modelo económico, a las pequeñas y medianas empresas, así como a los eslabones que se identifiquen como susceptibles de competir interna y externamente. (PND 2001-2006, p.23)

En la última parte de esta cita textual, se menciona a las pequeñas y medianas empresas, a las cuales, se les da un papel preponderante como respuesta a la problemática desempleo y subempleo a través del Programa de Desarrollo Empresarial, creado “con el fin de lograr un crecimiento con calidad que genere empleos” y “crear las condiciones necesarias para que las empresas de todos tamaños puedan formarse, desarrollarse y transformarse de acuerdo con el ritmo que impone una economía globalizada.” (SIEM, p.1).

Dentro de las estrategias contenidas en el PND 2001-2006, para lograr solidez macroeconómica, se mencionan entre otras:

- Reactivar la banca de desarrollo  
“La banca de desarrollo resulta crítica para garantizar un adecuado servicio a la empresa pequeña y mediana en sus necesidades de desarrollo de tecnología, inversión y comercio exterior”. (p.86)
- Elevar y extender la competitividad del país a través de :



“Promover una inserción ventajosa del país en el entorno internacional y en la nueva economía.

Es fundamental que el marco jurídico administrativo y reglamentario al que se enfrentan los exportadores mexicanos y los inversionistas potenciales incluya consideraciones de competitividad que promuevan el comercio exterior.

La internacionalización de los servicios de transporte deberán ser tratados de manera especial, ya que éstos en cualquiera de sus modalidades desempeñan un papel preponderante en la actividad comercial”. (p.94)

- “Promover el uso y aprovechamiento de la tecnología y de la información.

...

Fomento de la reconversión digital de procesos dentro de las empresas, especialmente las pequeñas.” (p.94)

- “Instrumentar una política integral de desarrollo empresarial.

Esta nueva política de desarrollo empresarial impulsará el potencial de creación de empleo y de innovación tecnológica de la micro, pequeña y mediana empresas.” (p.96)

El seguimiento con el fin de concretar estas iniciativas se ha llevado a cabo a través de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa publicada en 2002 aún vigente.

## PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PND) 2007-2012

La principal promesa de campaña del presidente Felipe Calderón fue la creación de más y mejores trabajos, razón por la que se autonombró “El presidente del empleo”. Esta administración dio seguimiento a las iniciativas en pro del autoempleo y apoyo empresarial de su antecesor, como se puede observar dentro de sus objetivos de su Plan Nacional de Desarrollo.

## OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2007-2012

### EJE 1 Estado de Derecho y Seguridad

EJE 2. Economía competitiva y generadora de empleos.

EJE 3. Igualdad de oportunidades.

EJE 4. Sustentabilidad ambiental

EJE 5. Democracia efectiva y Política Exterior responsable.

El segundo eje se relaciona con el desempeño de nuestra economía, en el sentido de lograr mayores niveles de competitividad y de generar más y mejores empleos para la población, lo que es fundamental para el Desarrollo Humano Sustentable. Del alcance de este objetivo depende que los individuos cuenten en nuestro país con mayores capacidades, y que México se inserte eficazmente en la economía global, a través de mayores niveles de competitividad y de un mercado interno cada vez más vigoroso. (PND, 2007-2012, p.8)

Entre los objetivos y estrategias de este eje destacan nuevamente:

- Aprovechar el entorno internacional (globalización) para potenciar el desarrollo de la economía mexicana y
- Continuar con una política integral de apoyo para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs); con énfasis en las de menor tamaño, con el propósito de establecer las condiciones que contribuyan a su creación, desarrollo y consolidación.

Como se puede observar, algunas de las estrategias del Eje 2, se enfocan al apoyo a las MiPyMEs y al comercio exterior; la actual administración siguió la línea de su predecesor, dejando a la Secretaría de Economía esa tarea dentro del programa sectorial respectivo.

#### PROGRAMA SECTORIAL DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA 2007-2012,

Principales retos y prioridades (10) de la Secretaría de Economía con el fin de contribuir al desarrollo económico del país enmarcados en su programa sectorial.

- 1) Contar con un sistema de apoyo integral a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), que sea referente a nivel internacional y que permita impulsar efectivamente a las empresas y a los emprendedores con proyectos viables que favorezcan la generación de empleos.
- 2) Crear un organismo de clase mundial que consolide y articule los esfuerzos del gobierno federal en materia de promoción de exportaciones y de atracción de inversión extranjera directa: "ProMéxico".
- 3) Consolidar un Sistema Nacional de Apertura Rápida de Empresas, que propicie la reducción de trámites y agilice los tiempos de respuesta en la apertura de negocios.
- 4) Garantizar la aplicación de una política de competencia en los sectores regulados (transportes, telecomunicaciones, energía, financiero) y en otros sectores de la economía, promoviendo mercados más eficientes.
- 5) Contar con un sistema para incrementar la competitividad de la economía mexicana, logrando una mejoría de México en relación a los indicadores internacionales. El sistema incluye: el Gabinete de Competitividad del Gobierno Federal, los Comités Técnicos de Competitividad del Senado y la Cámara de Diputados, los Comités de Competitividad en las Entidades Federativas y un Consejo de Competitividad con la participación de los diversos agentes económicos.
- 6) Una economía más competitiva, profundizando y ampliando la red de acuerdos comerciales.
- 7) Instrumentar políticas para contar con una estructura económica con mayor participación de manufacturas y servicios de alto valor agregado.
- 8) Promover reformas que detonen la atracción de inversiones, mediante instrumentos modernos de promoción y una regulación más eficiente de la actividad económica; facilitación del comercio exterior, la aplicación de nuevas tendencias para la elaboración de normas y el fortalecimiento del registro federal de trámites y servicios; entre otros.

- 9) Establecer políticas que promuevan la protección del consumidor y de los sectores económicos.
- 10) Fomentar una banca social más fortalecida con mayor patrimonio social, especialmente para el sector de la población excluido del sistema financiero comercial, mediante la instrumentación de políticas públicas que apoyen el fortalecimiento de instituciones financieras de ahorro y crédito popular que promuevan el desarrollo económico de las comunidades y de los negocios en pequeña escala.

Los Ejes rectores de las estrategias y líneas de acción para el logro de los objetivos del programa sectorial se resumen a los siguientes cuatro:

- EJE 1. Detonar el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)
- EJE 2. Consolidar un avance significativo de la competitividad de la economía Mexicana para impulsar la generación de empleos.
- EJE 3. Fomentar el comercio exterior y la inversión extranjera directa (IED)
- EJE 4. Implementar una política sectorial y regional para fortalecer el mercado Interno.

Sobre estas bases es donde se desenvuelve la problemática de este trabajo y sobre las cuales se trata de elaborar propuestas desde México y hacia un entorno globalizado.

## **2.3 LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN MÉXICO**

### **SECTOR INDUSTRIAL**

Para delimitar y cuantificar la participación de la industria del vestido dentro de las actividades económicas, se han utilizado cifras basadas en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), el cual es utilizado por INEGI y por distintos organismos e instituciones nacionales e internacionales:



La delimitación anterior concierne al sector industrial, la delimitación de los productos que comprende la industria del vestido, es la siguiente:

A nivel arancelario, dentro del Sistema Armonizado de la Organización Mundial de Aduanas, es posible clasificar todos y cada uno del universo de bienes, su estructura está organizada en secciones (22 en total), capítulos a nivel de dos dígitos, partidas a cuatro dígitos y subpartidas a seis.

Los textiles y sus manufacturas dentro del Sistema Armonizado, se localizan en la sección XI, ésta comprende del Capítulo 50 al 63. Por lo que respecta a México, dentro de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación (LIGIE/TIGIE), son 1,088 fracciones arancelarias las contenidas dentro de estos capítulos y/o sección.

Los catorce capítulos comprendidos dentro de la sección XI Materias textiles y sus manufacturas son los siguientes:

- Capítulo 50 Seda
- Capítulo 51 Lana, pelo fino u ordinario, hilados y tejidos de crin
- Capítulo 52 Algodón
- Capítulo 53 Las demás fibras textiles vegetales, hilados de papel y tejidos de hilados de papel
- Capítulo 54 Filamentos sintéticos o artificiales
- Capítulo 55 Fibras sintéticas o artificiales discontinuas
- Capítulo 56 Guata, fieltro y tela sin tejer; hilados especiales; cordeles,

cuerdas, cordaje; artículos de cordelería

Capítulo 57 Alfombras y demás revestimientos para el suelo, de materia textil

Capítulo 58 Telas especiales; superficies textiles con mechón insertado; encajes; tapicería; pasamanería; bordados

Capítulo 59 Telas impregnadas, recubiertas o estratificadas; artículos técnicos de material textil

Capítulo 60 Tejidos de punto

Capítulo 61 Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto

Capítulo 62 Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto

Capítulo 63 Los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos

Este trabajo se centra en los bienes comprendidos en los capítulos 60 a 63, haciendo referencia algunas veces a los materiales de los que están elaborados y que generalmente se localizan en los capítulos 50 a 59.

## LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN MÉXICO

Dada la importancia de este sector en la economía del país, existen diversos trabajos de investigación enfocados a la industria del vestido que dan cuenta de la situación de la industria en distintos momentos de la vida del país, su importancia estratégica y los retos que enfrenta.

Algunos trabajos se remontan a los orígenes de la industria del vestido, desde el uso del telar artesanal hasta su industrialización y con ello el desarrollo de las otras industrias de la cadena hilo, textil y confección (HTC) y demás proveedurías y servicios indirectos.

En el siglo XX en México, señala la Maestra Dolores García, la industria de la confección paso de ser una actividad privada en la cual las mujeres eran las encargadas de elaborar las prendas de vestir de la familia, a ser una actividad de

pequeños talleres que comenzaron elaborando el pantalón y camisas masculinos para ir diversificando la producción de prendas conforme las mujeres se incorporaban a la vida laboral.

Se copiaban los diseños de los países europeos y de Estados Unidos, los cuales llegaban a México con 2 años de retraso, con frecuencia se imitaban las marcas de prestigio y se vendían las prendas como auténticas, sin embargo, en esos años no era tan importante la marca para el consumidor, lo que vino a cambiar a partir de la apertura comercial y la globalización".  
(García, D. p.31)

Algunos talleres comenzaron la fabricación en serie y con el crecimiento de la industria para el mercado interno se establecieron también las primeras maquiladoras en los estados de la frontera norte, por lo que México contaba en los 1980's con una industrial textil y del vestido bien establecida.

A nivel internacional, se abrió una época de progresiva liberalización del comercio mundial con la creación en 1948 del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT). El GATT dio inicio a un proceso sistemático de reducción de las barreras arancelarias al intercambio comercial, combinado con políticas de barreras no arancelarias como modalidad proteccionista entre las cuales se pueden mencionar las restricciones voluntarias a las exportaciones, cuotas arancelarias y licencias que eran negociados entre países, por industrias o por productos.

Pese a que el GATT promovía el comercio entre naciones, los productos textiles y del vestido se regulaban contrario a algunas normas básicas del GATT. Como señala la maestra Estela Suárez:

El comercio internacional de textiles y prendas de vestir debe situarse dentro del contexto general de contradicciones del régimen del GATT y los avances del nuevo proteccionismo .... pasó a ser el único gran sector del comercio manufacturero mundial reglamentado por un régimen de excepción a las

normas liberalizadoras del GATT: El Acuerdo Multifibras y el conjunto de sofisticadas restricciones complementarias... (Rueda, I, p. 76)

El Acuerdo Multifibras constituyó un acuerdo general de carácter multilateral, que podía ser implementado por convenios bilaterales aplicando restricciones cuantitativas de productos, mediante un mecanismo de cuotas de importación. Vigente hasta 1994, se acordó su desaparición gradual para finales de 2004.

México se integra al GATT en el año de 1986, sin embargo es hasta la entrada en vigor del TLCAN y la devaluación de 1994 que se incrementa la producción textil y del vestido para la exportación, sobre todo a nivel de maquila hacia Estados Unidos.

Uno de los primeros tratados preferenciales del TLCAN fue la eliminación de las cuotas textiles para la mayor parte de los productos mexicanos del sector, hecho que incentivó las exportaciones, al eliminar ese límite cuantitativo.

Fabricantes de prendas estadounidenses desplazaron paulatinamente su producción hacia México; las plantas de producción en Estados Unidos, se convirtieron en centros de distribución donde las prendas llegaban desde el exterior, principalmente desde México.

Fue en el año de 1999 cuando se registró el mayor número de personal ocupado en la industria del vestido al totalizar 768,742 empleados, número que fue disminuyendo paulatinamente hasta caer abruptamente en el año 2005 a 302,720 empleos. (García D. p. 70)

La industria del vestido mexicana ha sufrido fuertes retos tanto en el mercado internacional así como en el mercado interno desde el inicio de este siglo.

Uno de ellos con el ingreso de China a la OMC en el año 2001. México había desplazado paulatinamente a China como principal abastecedor de prendas de vestir a Estados Unidos con la entrada en vigor del TLCAN, colocándose en el primer lugar por un corto período de cuatro años de 1998 a 2001. A partir del 2002, China vuelve como principal proveedor a Estados Unidos incrementando año con



año el valor de sus exportaciones, mientras que México aún no alcanza las cifras que llegó a reportar en ventas antes de la crisis del 2008.

La panorámica internacional de la industria del vestido tratando de resumir la investigación coordinada por la doctora Isabel Rueda, es una industria global diseminada por todo el mundo que se caracteriza por una división del trabajo entre países donde:

En los países desarrollados se asientan los corporativos o empresas líderes que proveen marca, diseño y comercializan las prendas, siendo estos consorcios quienes se apropian de una gran proporción del valor generado, mientras en los países con menor desarrollo, se dan los procesos productivos que son intensivos en fuerza de trabajo y donde muchas veces se absorben los costos de variedad en el producto, innovación, logística entre otros. (Teoría de las cadenas productivas globales). (Rueda I., p.9).

## **2.4 LA TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS EN COMERCIO INTERNACIONAL**

El uso de entidades externas o prestadores de servicios especializados se está expandiendo no solo en el ámbito logístico o en la cadena de suministro, puede abarcar tanto como las empresas lo requieran, un traje a la medida que les permitiría dedicarse a producir y/o llevar a cabo los procesos donde son eficientes y dejar en manos de terceros, aquellos rubros especializados que les requerirían de un mayor esfuerzo.

Un servicio tercerizado es una firma que provee servicios a compañías para parte, o en algunos casos, para todas las funciones de la Cadena de Suministro. En comercio internacional la tercerización logística es la más común, las actividades más frecuentemente contratadas son: transporte, despacho aduanal, almacenaje y distribución. Las empresas proveedoras de estos servicios integrales son conocidas como *Third Party Logistics (3PL)*.

## **LOS SERVICIOS TERCERIZADOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Manual de Logística publicado por la AmCham me remitió a las obras de Peter Drucker al señalar que desde los 1960's este teórico identificó los retos y oportunidades que ofrecía el campo de la logística y la distribución para ser manejados por especialistas, el autor fue citado textualmente con la siguiente frase:

Hay muchos expertos en fases individuales: transporte, almacenamiento, venta y hábitos de compra de los consumidores, etiquetado y empaque, factoraje y seguros. Pero cuando una importante dependencia solicitó dos o tres consultores sobre distribución, de mucha gente a la que se le preguntó en la industria, en el gobierno y aún en las universidades, nadie pudo nombrar un solo candidato calificado. (Drucker citado por Amcham, p. 5).

Al adentrarme en dos de sus últimas obras encontré la manera que el autor ligaba a las empresas con los servicios tercerizados, con los "outsiders" de acuerdo a su terminología quienes asisten a las empresas a analizar sus necesidades y quienes conocen y manejan información especializada.

*Even in big companies, in large part, will have to hire outsiders to help them. to think through what the business needs requires somebody who knows and understands the highly specialized information field....most of what enterprises need to know about the environment is obtainable only from outside sources. (Drucker, P. 2006, p. 112).*

Las obras de Drucker no están centradas en los servicios tercerizados específicamente, sin embargo mencionaba la importancia de alianzas entre empresas dentro de las tareas, responsabilidades y prácticas de la administración que él desarrolla; la tendencia a las alianzas se está acelerando entre la pequeña y mediana empresa, esta tendencia está cambiando rápidamente el panorama de los negocios. En su última obra publicada en 2008, tres años después de su muerte señalaba lo siguiente:

*.... What makes different the present restructuring of the economy and business is the worldwide trend toward alliances of all sorts: joint ventures, know-how agreements, outsourcing, marketing alliances, research alliances, and many others.... they (alliances) are fast changing the world's business*

*landscape. It is becoming a world economy of networks based on partnership rather than ownership. The trend toward alliances is accelerating among big, medium-sized, and small businesses; in high-tech as well in low-tech or no-tech industries; among multinationals as well as among purely domestic companies. It is being drive by technology needs, by marketing needs, by people needs.*

*Organizations typically enter into alliances for one of these fives reasons: to obtain access to new, distinct technology; to achieve synergy between the strengths of two independence partners; to gain access to people with specialized knowledge; to outsource noncore activities to specialists; and to extend geographically into new markets. (Drucker, P. 2008, pp.456-457).*

Las empresas, afirma Drucker se alían por una de cinco razones: para tener acceso a nueva tecnología, para acrecentar las fuerzas individuales de los socios, para contar con gente con conocimientos especializados, para dejar en manos de especialistas actividades no esenciales y para expandirse geográficamente a otros mercados.

A nivel logístico, la AmCham señalaba en 2008 que “hay un creciente interés en utilizar a terceros para que se encarguen prácticamente de todo lo referente a la gestión de servicios de logística dentro y fuera de la empresa. Estos prestadores se conocen como 3PL (*Third Party Logistics*), que son parte de la respuesta del mercado a una necesidad de especialistas.” (pág. 47)

La aportación de valor de las empresas 3PL esta basaba en su información y conocimiento de la estrategia y táctica de la logística, tienden a tener pocos activos, pero un amplio retorno de su inversión basado en su conocimiento.

## SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS TERCERIZADOS

Con base en el estudio anual que lleva a cabo la firma Capgemini: *2012 16th anual Third Party Logistics Study*, el estado actual de los servicios tercerizados en comercio internacional es el siguiente:

Los gastos de las empresas en servicios logísticos representan en promedio el 12% de sus ventas y de este porcentaje el 42% se lleva a cabo mediante tercerización o outsourcing.

Los principales mercados emergentes: China, India, Brasil y México, representan una oportunidad para las empresas 3PL's por el crecimiento y dinamismo de sus operaciones comerciales con el exterior.

Para los fabricantes, es de suma importancia la transparencia y confiabilidad de las operaciones, los conocimientos y habilidades que tenga la empresa 3PL en regulaciones de comercio internacional, el manejo de rutas óptimas, en general toda una lista de soluciones integrales.

Shippers based in both mature and emerging markets concur that a global 3PL coordinating with a local 3PL is the most successful operating model for 3PLs operating with or within an emerging market. The 3PL capabilities they most prefer are visibility, expertise on the latest global trade regulations and managing and optimizing shipment routing based on free trade agreement knowledge. Shippers would like 3PLs to be more proactive in helping them learn about the nuances of new markets and offer creative solutions and local insights that will help them succeed. The majority of shippers in mature and emerging markets call 3PLs' knowledge of free trade agreements very important, helping them to leverage significant benefits when properly applied. (Langley & Capgemini p.21).

Hacen falta personas preparadas, con habilidades y comprometidas para el manejo de cadenas de suministros en las empresas 3PL para ofrecer el valor agregado que los embarcadores-clientes esperan.

El estudio también señala que al cuestionar a las propias 3PL sobre su desempeño en distintos aspectos, las empresas 3PL señalaron sentirse satisfechas con el servicio que proporcionan, mientras que los clientes señalaron no sentirse tan satisfechos con el servicio recibido.

Los servicios que actualmente proporcionan las empresas 3PL por orden de importancia son:

- 1) Transporte internacional
- 2) Transporte local
- 3) Almacenaje
- 4) Agente de carga
- 5) Despacho aduanal
- 6) Logística inversa
- 7) *Cross-docking*
- 8) Etiquetado, empaque, ensamble, agrupamiento
- 9) Administración del transporte
- 10) Administración de inventarios
- 11) Revisión y pago de facturas de transporte
- 12) Servicios de Tecnologías de la Información
- 13) Administración y seguimiento de ordenes
- 14) Servicios Logísticos parciales
- 15) Servicio a clientes
- 16) Consultoría en cadena de suministros
- 17) Servicios en materia de sustentabilidad

Tanto las empresas 3PL como los embarcadores-clientes señalan que las siguientes características son importantes en los servicios de outsourcing logístico:

- Entender las necesidades del cliente
- La ejecución
- Pensamiento Estratégico
- Innovación
- Aprovechar lo mejor de cada uno
- Evitar la complejidad
- Movilidad de los equipos de trabajo y
- Adaptabilidad

## CAPÍTULO 3

### MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS (MiPyMEs)

*“... lo que realmente necesitamos en México es no ocuparnos exclusivamente de las grandes empresas, puesto que si queremos que hoy en día la economía empiece a crecer a otros niveles del 5 y 7% necesitamos apoyar a las pequeñas y medianas empresas, ya que no se está siendo efectivo en la manera en que vamos al mercado”*

*Fernando Támez Murguía Presidente de la ANIERM (Estrategia Aduanera p.26)*

#### 3.1 MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS (MiPyMEs) EN MÉXICO

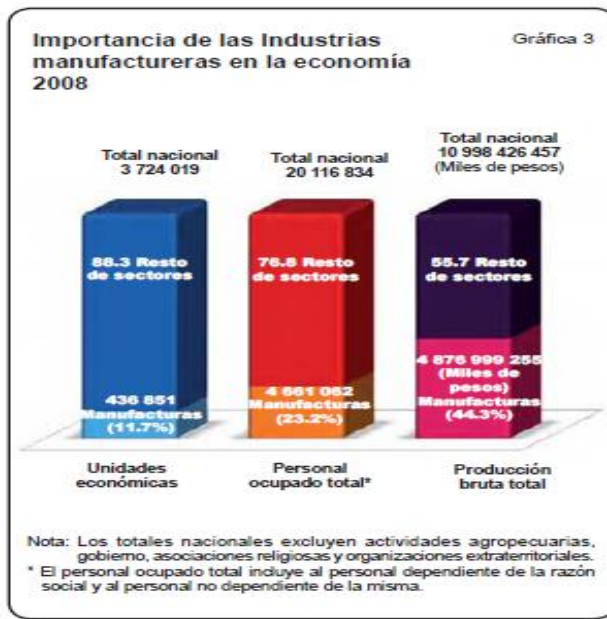
La propagación de diversos programas e instrumentos de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa con el fin de mejorar su competitividad en México se ha ido dando paulatinamente desde recién hace una década.

Bajo el marco del Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006 del presidente Vicente Fox, se crea la Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa perteneciente a la Secretaría de Economía en el año 2001. En 2002, se sientan las bases jurídicas para promover el desarrollo económico de México a través del fomento a la creación y crecimiento de las PyMEs, al ser promulgada la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, aún vigente. Asimismo se comenzaron a asignar fondos para los programas de apoyo a PyMEs; en sus inicios, el uso de esos fondos era limitado, pues prevalecía el desconocimiento para la obtención de ellos y escasa capacitación para la presentación de proyectos viables.

Actualmente la política económica del gobierno federal señala a las PyMEs como ejes fundamentales del desarrollo del país otorgándoles una relevancia socioeconómica. Sin embargo el desarrollo y consolidación de estos estratos requiere de mayores esfuerzos gubernamentales y de los propios empresarios, tanto a nivel doméstico cuando más para aquellos con potencial exportador.

De acuerdo con la última edición de la monografía Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa publicada por INEGI: Estratificación de establecimientos (Censos Económicos 2009), en el país se registraron 3,724,019 unidades económicas<sup>2</sup> del sector privado y paraestatal, las cuales dieron empleo a 20,116,834 personas.

Dividido el total de unidades económicas en los tres grupos de actividades económicas más importantes: servicios, comercio y manufactura, se destaca la importancia del sector manufacturero como generador del 23% de los empleos (4,661,082) logrando asimismo, ser el más importante de la producción bruta total del país con el 44.3%.



Fuente: INEGI Censos Económicos 2009. Micro, pequeña y gran empresa. Estratificación de los establecimientos

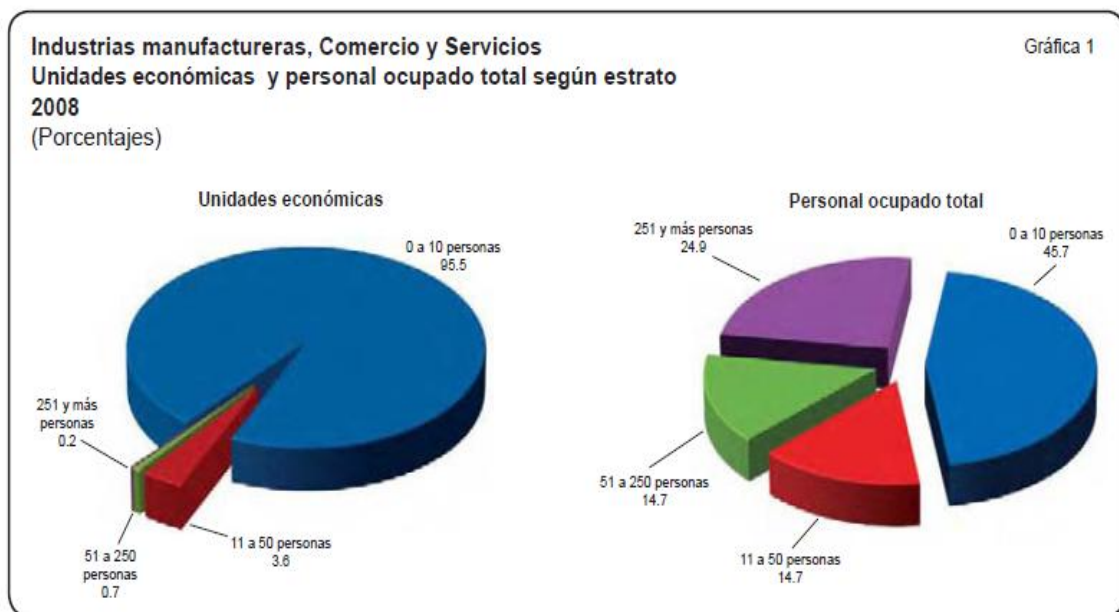
Por lo que respecta a la clasificación de las empresas por estratos, el criterio estadístico utilizado en este trabajo corresponde al rango de número de trabajadores correspondiente al sector industrial (manufacturero), utilizado por INEGI y establecido en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

<sup>2</sup> INEGI utiliza de manera equivalente los términos unidad económica, establecimiento o negocio

### Tamaño de la empresa / Personal ocupado total

Micro	0 a 10 personas
Pequeña	11 a 50
Mediana	51 a 250
Gran empresa	251 y más

De acuerdo a los resultados de los Censos Económicos 2009, se puede observar en la gráfica 1 que por tamaño de empresa las MiPyMEs representaron el 99.8% de unidades económicas y en conjunto emplearon la mayor parte del personal ocupado (75.3%).

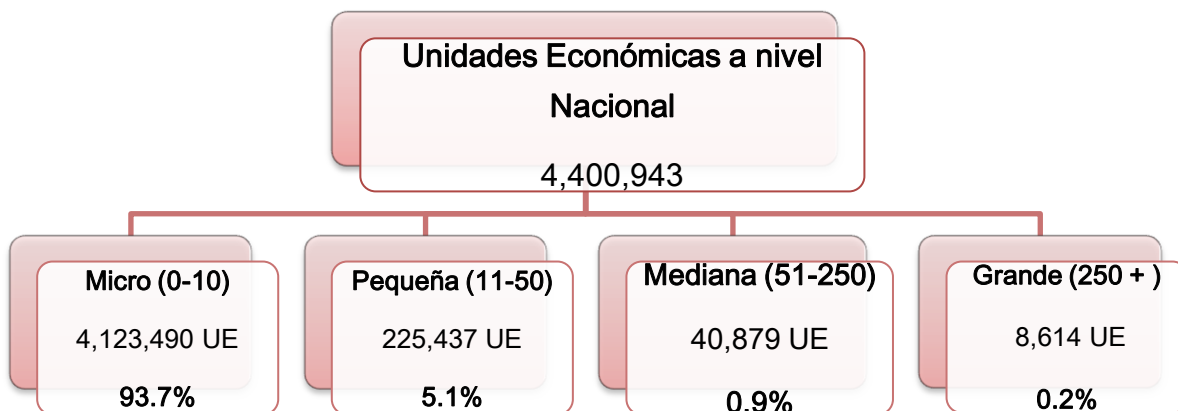
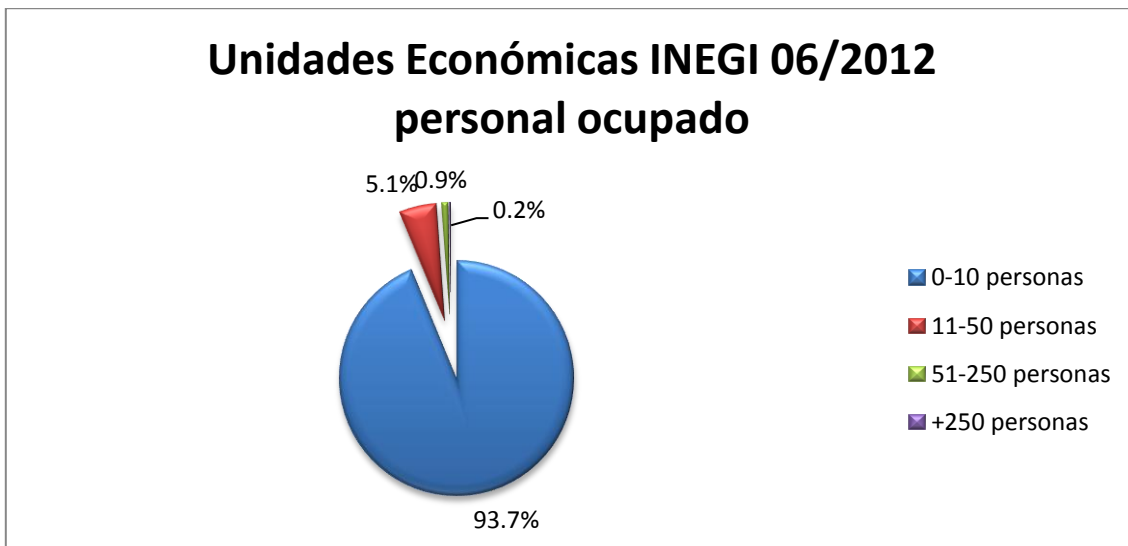


Fuente: INEGI Censos Económicos 2009. Micro, pequeña y gran empresa. Estratificación de los establecimientos

Las cifras por número de unidades económicas y generación de empleos del país de las MiPyMEs en México, les da un papel destacado dentro de la economía, sin embargo el grueso de la participación bruta la concentraron 6,069 grandes empresas al atribuirse 24.9% del personal ocupado y contribuir con aproximadamente 50% del PIB nacional. (INEGI, 2009, p.19).



Esta tendencia persiste actualmente, según se puede constatar en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) disponible en el sitio del INEGI, el cual identifica y ubica a todos los establecimientos activos en el territorio nacional. Conforme a los datos recabados durante la Actualización de Unidades Económicas 2012, las cifras son las siguientes:



Fuente: INEGI/Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económica (DENUE) 06/2012  
 Nota: La suma de Unidades Económicas no coincide con el total del encabezado. Diferencia: 2,523UE

En cuestión de exportaciones los resultados del observatorio PyME realizado por Comisión Interdisciplinaria de Política Industrial en 2009 (CiPi) reportó entre las

necesidades de las PyMEs, la falta de información y apoyos para la exportación y señaló que “el ochenta y tres por ciento de las empresas no realizaba actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior”.

Centrándonos en las pequeñas y medianas empresas, en el referido estudio denominado “Principales resultados del Observatorio PyME en México” se destacó lo siguiente:

#### PERFIL DE LAS PYMES

- El rango de edad que prevalece en los socios o gestores del negocio es de 40 a 49 años.
- El nivel de estudios de los socios es de licenciatura en un 48%.
- La mayoría de las empresas son de carácter familiar (más del 65%).
- La media del nivel de formación de los empleados son estudios secundarios.
- Existe capacitación de los empleados y directivos

#### DEBILIDADES DE LAS PYMES

- Falta de una cultura de calidad en el 80% por lo tanto en su mayoría no cuentan con algún tipo de certificación
- La mitad de las empresas no cuenta con alguna técnica de mejora en calidad y/o productividad,
- Solo el 24% cuenta con alguna licencia y/o patente,
- Prevalece un bajo grado de inversión y
- Carecen de mecanismos para sondear las preferencias de sus clientes.

#### NECESIDADES

- Falta de información y apoyos para la exportación (Ver Anexo 4)
- Baja participación del sector financiero en el otorgamiento de crédito a estas empresas y
- Falta de información sobre programas y apoyos públicos

El estudio termina mencionando que se deben consolidar los apoyos a las cadenas productivas, se requiere capacitación y modernización para garantizar la permanencia de las empresas y su crecimiento para pasar de un estrato a otro superior.

En los últimos años pese al despliegue de políticas de promoción a la creación y consolidación de las MiPyMEs y exportaciones, el panorama anterior prevalece.

En la revista electrónica Comercio & Logística del mes marzo del Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, A.C. (COMCE) se destacó que solo entre el 0.6 y 0.8% de las MiPyMEs se han incorporado al mercado exportador. Sin embargo, este organismo empresarial sostiene que existen 20,000 empresas con oportunidades para exportar actualmente.

México comercia bienes con el exterior equivalentes al 60% de su PIB, “y las empresas de menor tamaño solo participan con el 5 por ciento de las exportaciones mexicanas, por lo que hay una amplia ventana de oportunidad para ellas.” (COMCE, p.58).

En esta misma publicación, el subsecretario para la Pequeña y Mediana Empresas (SE) señaló que el principal problema para incursionar a los mercados mundiales han sido el desconocimiento de los mercados y la falta de certificaciones y regulaciones internas, sobre todo en aduanas.

De la misma manera Ciro Ávila destaca en su columna bimestral de Abril-Mayo 2012 en la revista Estrategia Aduanera que “Las grandes empresas exportadoras generan hoy en día 70% de las ventas que realiza México a los mercados internacionales. Hay un promedio de 36 mil compañías que realizan exportaciones, de las cuales 350 son grandes, lo que muestra que se necesita mucho apoyar a la pequeña y mediana empresa, pues los beneficios sería numerosos”. (p.23)

Especialmente tratándose de empresas enmarcadas dentro del ámbito de los negocios internacionales, la presentación de la conferencia “Pasión por los Negocios Internacionales” (Maldonado V.) dentro del marco de Expo-Carga 2012, resaltó un elemento esencial que se había omitido y que es, la pasión y el compromiso personal que deben tener las personas involucradas en los negocios internacionales.

El conferencista destacó una vez más las cifras que comprueban la inestabilidad de las empresas mexicanas en el ámbito internacional de la siguiente manera:

“De 2001 a 2010 se abrieron 34,353 empresas exportadoras de las cuales permanecen 6,610, solo el 19%, lo anterior por falta de conocimiento, falta de preparación, mucha improvisación, pero lo que más resalta es la falta de pasión por lo que se hace.”

Derivado de lo anterior, el conferencista presentó una lista de 12 atributos con los que debe contar un emprendedor y que complementarían el perfil adecuado de las personas interesadas en incursionar en la competencia de los mercados internacionales.

### **Perfil del emprendedor**

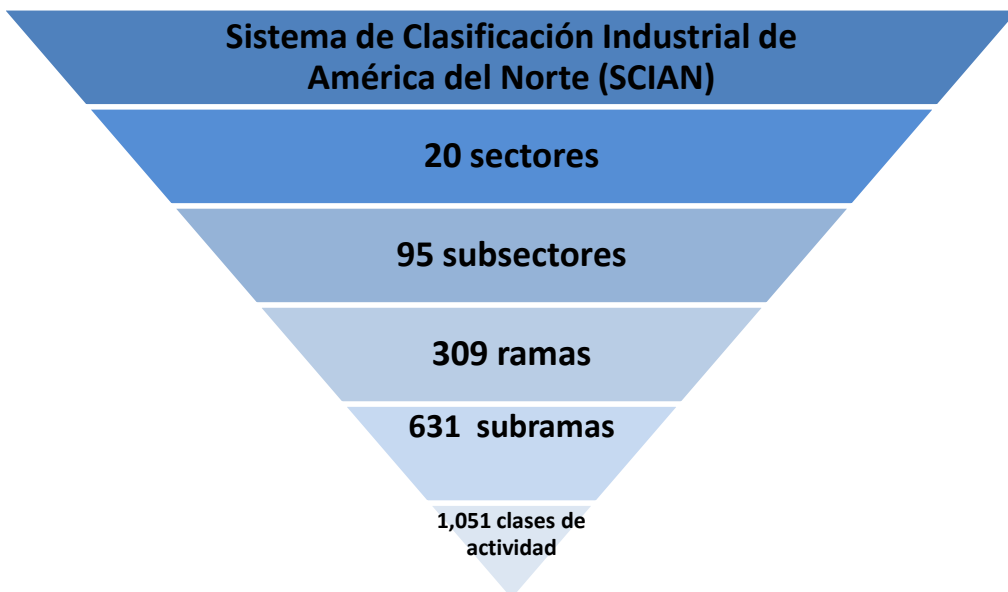
- Iniciativa personal.
- Capacidad de decisión.
- Aceptación de riesgos.
- Orientación hacia la oportunidad.
- Estabilidad emocional/autocontrol.
- Orientación hacia metas específicas.
- Control interno (se atribuye éxitos y fracasos).
- Tolerancia hacia la ambigüedad/incertidumbre.
- Posee sentido de urgencia/tiempo valioso.
- Honestidad/integridad/confianza.
- Perseverancia/ constancia
- Responsabilidad personal.

Agrega el licenciado Maldonado, jefe de academia del Instituto Politécnico Nacional (IPN): “No nada más es un trabajo. Es entrega personal... la excelencia alcanza a la gente que tiene la pasión para lanzarse al exterior, venciendo dudas, temores o dificultades del trabajo, para mantener contacto frente a otras personas. Deben ir al exterior porque sienten amor, porque tienen el ardiente deseo de ser el mejor, de ser diferentes.”

Es real, los mercados internacionales así como exigen también dan, son notorias las diferencias entre una empresa doméstica y aquellas con una visión mundial en cuanto a calidad y crecimiento.

### 3.2 MIPYMES Y LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

Para la clasificación de las unidades económicas que conforman el aparato productivo nacional, INEGI utiliza el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) el cual está conformado por 20 sectores de actividad económica, que a su vez se dividen en 95 subsectores, 309 ramas, 631 subramas y 1,051 clases de actividad.



Las industrias manufactureras (sector 31-33), son aquellas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos. También se consideran como parte de las manufacturas las actividades de maquila; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros; y el acabado de productos manufacturados. Igualmente se incluye aquí la mezcla de materiales, como los aceites lubricantes, las resinas plásticas, las pinturas y los licores, entre otras. (INEGI, 2009 p.23)

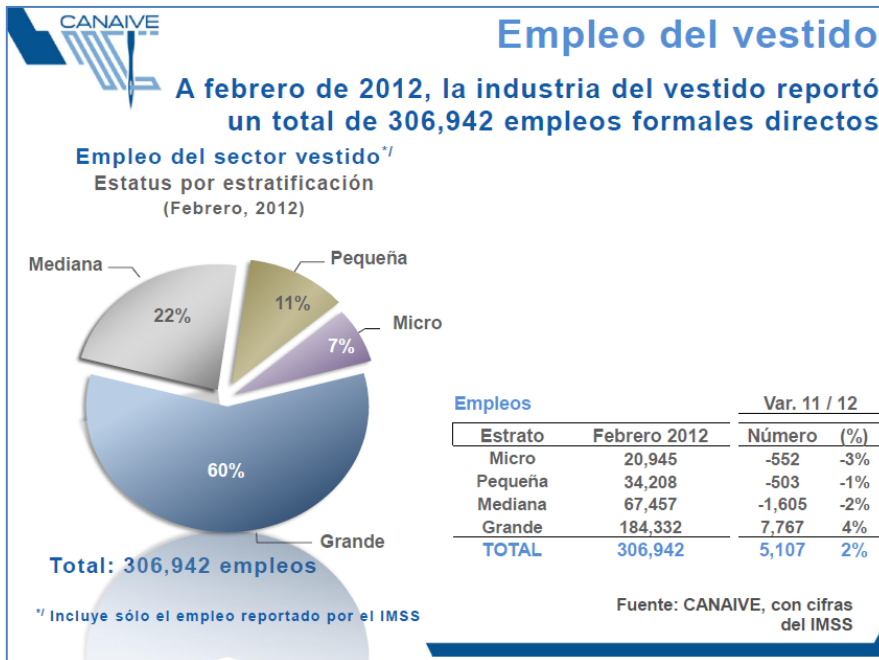
Siguiendo con la misma fuente de información, dentro de los 21 subsectores que conforman el sector manufacturero, diez de éstos concentraron 69.5% de las unidades económicas, 74.7% de personal ocupado y 66.7% de la producción bruta total manufacturera, destacando el subsector 315, fabricación de prendas de vestir, en el cuarto y quinto lugar por número de unidades económicas y por personal ocupado respectivamente.

La industria del vestido se ubica dentro de la industria manufacturera, la cual como ya se había mencionado, es la más importante en producción bruta total, al reportar el 44.3% y haber empleado 23.2% del total nacional de acuerdo al último censo económico.

Un esquema general de los datos obtenidos en el censo 2009 relativos a la industria de la confección por estrato, número de unidades económicas, personal empleado y producción bruta total, se localiza en el Anexo 3 al final de este trabajo.

La Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAIVE) elaboró en mayo de 2012 una presentación titulada “Signos vitales del sector vestido”, describiendo en ella la situación del sector, destacando la participación de la cadena Textil – Vestido - Cuero en 5% de PIB manufacturero y generador de 306,942 empleos.

El mismo documento, señala que en su participación por estratos, las MiPyMEs de la industria del vestido representan el 97% de las empresas, sin embargo el 3% de las grandes empresas son las que generan el 60% de los empleos y las que realizan las exportaciones del sector, teniendo como principal destino Estados Unidos.



Fuente: CANAIVE (2012) *Signos vitales del Sector Vestido*

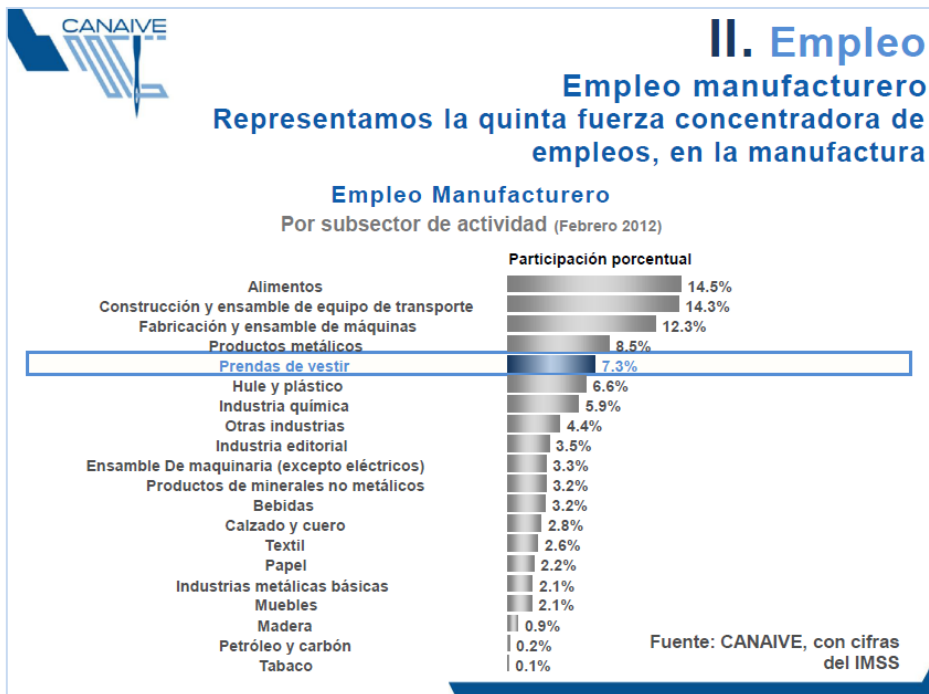
Respecto al número de empleos generados por la industria, registrados tanto por INEGI como los señalados por la CANAIVE coinciden al afirmar que el subsector vestido ocupa alrededor de 300 mil personas, mientras que el textil emplea a otras 100 mil más.

En el documento emitido por la CANAIVE, se destaca igualmente a la cadena textil-vestido-cuero como séptima actividad generadora de valor del PIB manufacturero, cuya lista la encabeza la industria alimenticia, seguida de los equipos de transporte e industria química en este orden.

Es probable encontrar diferencias entre el número de empresas reportadas por INEGI y por la CANAIVE, la diferencia se debe a que la fuente de la cámara es el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), mientras que los censos económicos engloban a un mayor número de empresas ajenas a los registros de dicho instituto; sin embargo, los porcentajes señalados por estrato y participación del PIB coinciden.

Las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir suman 8,784, de acuerdo con la CANAIVE y contribuyeron con el 7.3% del PIB manufacturero por lo

que la cámara se declara como la quinta fuerza concentradora de empleo en este sector.



Fuente: CANAIVE (2012) *Signos vitales del Sector Vestido*

Trasladando la problemática por la que atraviesan las PyMEs a la industria del vestido, el reto es aún mayor debido a la competencia internacional que está enfrentando el sector tanto a nivel interno como externo. Por anterior, resulta de vital importancia implementar una serie de mecanismos tanto gubernamentales y privados que les permita a las empresas mantenerse y crecer como proveedores del mercado nacional y extranjero.

La Secretaría de Economía ha reportado en diversos foros los avances que ha tenido la cadena Hilo Textil Confección, comparando y reportando el parámetro de crecimiento de la industria en 2011 respecto a 2010, sin embargo omite mencionar que no se han alcanzado las cifras de exportación logradas en 2007 y que la participación en el mercado estadounidense ha disminuido pese que la demanda ha crecido.



De acuerdo con datos de la Secretaría de Economía (SE), las dos industrias (textil y del vestido) exportaron en el 2011 cerca de 7 mil millones de dólares, lo que representa un incremento del 9.2 por ciento con respecto al año anterior. Se ubicaron por segundo año consecutivo como la cadena de valor que más productos coloca en el extranjero.

El mercado estadounidense fue el principal destino de sus exportaciones, el 95 por ciento, cuyo valor es de 5 mil millones de dólares, un incremento del 16 por ciento respecto del año anterior. Además ha permitido la creación de 22 mil 309 nuevos empleos desde el 2010 hasta enero del 2012.

(*México Emprende SE*, p. 3).

La CANAIVE destaca al finalizar su reporte, ser el quinto proveedor de ropa del mercado más competido del mundo que es Estados Unidos.

Es indudable el beneficio que representa para las empresas la incursión a los mercados internacionales. Existen diversas razones que motivan a los empresarios a exportar, entre éstas podemos encontrar:

- mercado interno saturado,
- acumulación de inventarios,
- capacidad instalada ociosa,
- identificación de demanda de su producto en el exterior,
- captación de divisas para cumplimiento de compromisos internacionales,
- minimizar riesgos en los mercados,
- expandir ventas,
- alcanzar economía de escala, (grandes empresas)
- llegar al total de clientes potenciales,
- potencial de utilidad mayor, etc.

Dependiendo el motivo que origina la exportación, será la orientación del modelo de negocio a seguir: producción (desplazamiento de inventarios, nichos de mercado), ventas, clientes (tamaño del país, potencial de crecimiento, cercanía), marketing estratégico (adaptación del producto de acuerdo a las necesidades) y/o marketing social.

Sin embargo, es necesario reconocer que no todas las empresas están listas para enfrentar la competencia internacional, Daniels (pág. 493) sugiere cuestionarse si la decisión de exportar concuerda con la estrategia de la empresa a través de las siguientes preguntas:

¿Qué desea ganar la empresa de la exportación?

¿Es congruente la exportación con los demás objetivos de la empresa?

¿Qué exigencia impondrá la exportación sobre los recursos fundamentales (administración y personal, capacidad de producción y financiamiento) y de ser así como se satisfarán estas exigencias?

¿La exportación ayuda a sacar el mejor partido de la competencia central de la empresa?

¿La exportación concuerda con la configuración actual de la cadena de valor?

¿Los métodos existentes de coordinación corresponden también a las demandas gerenciales creadas por la exportación?

¿Vale la pena incurrir en estos costos a cambio de los beneficios proyectados de la exportación? ¿Se usarían mejor los recursos de la empresa para desarrollar nuevos negocios nacionales?

Por otro lado, también es importante hacer un diagnóstico para analizar la viabilidad de acceso a los mercados internacionales; este diagnóstico sería el punto de partida para comenzar la labor de exportación.

La Dirección General de Oferta Exportable (SE) diseñó un diagrama denominado: El Proceso de exportación en México, el cual muestra la viabilidad exportadora de una empresa y su camino hacia la consolidación en los mercados mundiales. (Anexo 5)

### **3.3 DIAGNÓSTICO DE EXPORTACIÓN**

El perfil básico requerido que la Secretaría de Economía considera debe tener una empresa que planea competir en los mercados mundiales y sobre todo, beneficiarse de los programas de apoyo gubernamentales, es el siguiente:

**EMPRESA CONSOLIDADA**

- Empresa legalmente constituida
- Productora de bienes y servicios
- Éxito en el mercado nacional
- Proveedores de calidad
- Conocimiento de su capacidad de producción instalada y aprovechada
- Finanzas sanas
- Conocimiento preciso de la estructura de costos

## VIABILIDAD EXPORTADORA

Los parámetros que podrían referir el potencial exportador de una empresa mencionados por la Secretaría de Economía son:

- Formación del precio de exportación
- Medición y capacidad administrativa y logística
- Evaluación de los requerimientos financieros de la exportación
- Evaluación de alianzas productivas
- Elaboración del plan de exportación

En cuanto al entorno y los mercados, la empresa debiera haber considerado los siguientes puntos, para poder beneficiarse de los fondos de apoyo para las PyMEs:

- Evaluación del acceso a apoyos financieros y no financieros
- Selección e investigación del mercado
- Contratación del representante o agente aduanal
- Identificar los canales y medios de distribución
- Adecuar envase y etiquetado
- Preparar la promoción (catálogos, muestras, precios, ferias, etc.)

## LA EXPORTACIÓN

- Recepción de pedidos
- Negociación de INCOTERMS
- Definición de formas de pago y contratación de seguro
- Firma del contrato
- Diseños de logística y operación
- Empaque y embalaje
- Seguimiento y cobro

## CONSOLIDACIÓN EXPORTADORA

Una vez materializado un plan de exportación y con el fin de mantenerse en los mercados internacionales, es necesario seguir una estrategia competitiva que permita consolidar la experiencia exportadora, el camino más difícil ya está recorrido, es momento de continuar con paso firme e ir mejorando el(los) proceso(s) interno(s) y externo(s), por lo que es necesario:

- Recibir la retroalimentación del cliente a través de la calidad del servicio post-venta.
- Analizar la posición del mercado
- Monitoreo continuo y retroalimentación del comportamiento del mercado
- Detección de nuevas oportunidades y amenazas
- Evaluación de alianzas comerciales
- Diversificación de clientes
- Ajustes a las operaciones internas de la empresa
- Ajustes a los procesos en general

Este esquema resulta flexible, cada punto debe ser revisado a detalle ya que alguno(s) de ellos pudieran tener varias vertientes que implicarían inclusive modificar el orden del proceso.

Como puede observarse, el proceso de exportación exige una labor que a muchos empresarios de las PyMEs les resulta inviable por su complejidad, es por ello necesario revisar la oportunidad de contar con un guía que facilitara esta tarea.

Como lo menciona el Dr. Carlos Morales Troncoso, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no tienen suficiente tiempo ni recursos para tener un conocimiento efectivo y actualizado de la industria o sector en el que se ubica su empresa, ni conoce los datos globales acerca de la producción, el comercio y las fronteras de la competitividad en dicha industria. (p.65)

El especialista de negocios internacionales Charles Hill señala por su parte que exportar es un reto para muchas empresas y para las pequeñas puede ser intimidante, pero que una opción para que las empresas identifiquen oportunidades

en el extranjero y evitar muchos obstáculos es contratar a una empresa especialista en exportación:

*“... exporting remains a challenge for many firms. Smaller enterprises can find the process intimidating. One way for first-time exporters to identify the opportunities associated with exporting and to avoid many of the pitfalls is to hire an export management company (EMC).” (p. 540)*

### **3.4 LOS RETOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL PARA LAS PyMEs**

Daniels establece la existencia de presiones para conseguir la integración global, que invitan a reflexionar sobre la posición que ocupará cada país en ese entorno.

En la actualidad, los mercados globales producen y consumen más de 20 por ciento de la producción mundial y se proyecta que se multiplicarán doce veces, a más del 80 por ciento de la producción mundial en 2025. Asimismo, en los primeros 30 años (de este siglo) tendrá lugar más integración económica que la que ocurrió en los últimos 10,000 o más años”. (p. 428)

Conforme lo anterior, va dejando de ser opcional para los países, participar directa o indirectamente en los mercados internacionales y si delinear la forma como se quiere participar en ellos.

En el caso de México, posicionado en el lugar número 16 a nivel mundial como importador y exportador de mercancías en 2011, su participación en los mercados mundiales es incuestionable. Aún más, si se totalizan los valores que representó ese intercambio de mercancías ese mismo año, es posible afirmar que el 61% del producto interno bruto (PIB) del país pasó por las aduanas, dicho porcentaje refleja la importancia de los mercados internacionales en la economía del país.

Indudablemente cuando una empresa incursiona en los mercados internacionales modifica su dinámica interna, sus estrategias de operación deben ser abordadas desde una perspectiva global. Posiblemente deberá entrar en contacto con nuevos proveedores en el extranjero a exigencia de sus clientes de exportación o por

iniciativa propia. Los ejecutivos deberán estar más perceptivos de los cambios que se vayan dando en su sector a nivel mundial y de la economía en general.

Al interactuar con otros países, las empresas interactúan con diversas modalidades culturales de hacer negocios y de buscar más oportunidades dentro y fuera de sus territorios para facilitar sus operaciones. Su entorno cultural, político, jurídico, económico y/o financiero se amplía a escalas mundiales.

En México, desde la propia elaboración del proyecto de exportación, las empresas mexicanas entran en el esquema de promoción a las exportaciones, impulsado por las políticas económicas de los últimos gobiernos; además si por su tamaño son consideradas dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas, los incentivos se incrementan con el apoyo del gobierno federal, que se declara como promotor de la cultura y el desarrollo empresarial.

Ante el reto que representan los mercados mundiales, las empresas deben recurrir y/o hacer uso de todas las herramientas elaboradas para ese fin. Existen diversas opciones tanto a nivel público y privado, así como infinidad de foros dedicados al comercio exterior, mismos que se tratarán a continuación y de los cuales se llevan a cabo algunas recomendaciones que permitan a las empresas elaborar su estrategia exportadora.

Pero, ¿pueden las PyMEs por sí solas reestructurarse, acoplarse o crearse bajo un esquema global, recurrir a los apoyos existentes y/o seleccionar los foros adecuados, sin al menos recurrir a la capacitación de un tercero?

## CAPÍTULO 4

### PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES MEXICANAS

*A diferencia de las grandes (empresas), las PyMES dependen sobre todo de los programas gubernamentales de promoción de las exportaciones, así como de otras organizaciones públicas y privadas diseñadas para el mismo fin. Caso de éxito Grieve en Daniels, p.489.*

#### 4.1 EL GOBIERNO COMO PROMOTOR DE LAS EXPORTACIONES MEXICANAS

La Ley de Comercio Exterior en su artículo segundo, señala como responsable de la aplicación de sus disposiciones para efectos administrativos, al Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Economía.

Recordemos textualmente el objetivo de esta Ley:

Artículo 1º La presente Ley tiene por objeto regular y promover el comercio exterior, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país, integrar adecuadamente la economía mexicana con la internacional, defender la planta productiva de prácticas desleales del comercio internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población

De esta manera, la entidad responsable de promover el comercio exterior mexicano es en primera instancia la Secretaría de Economía cuyo Secretario de Despacho se auxilia conforme lo establece el artículo 2 de su Reglamento Interior de los siguientes servidores públicos:

- I.- Subsecretario de Competitividad y Normatividad;
- II.- Subsecretario de Industria y Comercio;
- III.- Subsecretario de Comercio Exterior;
- IV.- Subsecretario para la Pequeña y Mediana Empresa;
- V.- Secretario Técnico de Planeación, Comunicación y Enlace;
- VI.- Coordinador General de Minería, y
- VII.- Oficial Mayor.

El Anexo 2 de este documento, reproduce la estructura orgánica de la Secretaría de Economía, muestra jerárquicamente tanto a los servidores públicos arriba mencionados, así como a las unidades administrativas pertenecientes a cada una de estas entidades.

Cada una de las subsecretarías a través de las unidades a su cargo, lleva a cabo funciones en materia de comercio exterior, ya sea en cuestión de negociaciones comerciales internacionales (Subsecretaría de Comercio Exterior), supervisando el cumplimiento de la legislación en la materia o estando a cargo de los procedimientos administrativos en prácticas desleales de comercio internacional y a medidas de salvaguarda (Subsecretaría de Industria y Comercio) o en lo relativo a inversión extranjera (Subsecretaría de Competitividad y Normatividad) entre otros.

En lo concerniente específicamente a la promoción de exportaciones, la Dirección General de Oferta Exportable de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME) es la responsable de: “Definir, coordinar, concertar y evaluar las políticas públicas y acciones institucionales para la promoción y consolidación de la oferta exportable de las micro, pequeñas y medianas empresas”. (Art. 32, Reglamento Interior de la SE)

## DIRECCIÓN DE OFERTA EXPORTABLE

Algunas de las atribuciones de la Dirección General de Oferta Exportable contenidas en el referido reglamento son las siguientes:

- Concertar y promover el diseño, operación, control y evaluación de mecanismos e instrumentos de promoción de la competitividad exportadora, la consolidación de proyectos de exportación y el incremento de las exportaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- Coadyuvar en la creación de una cultura empresarial para la formación de alianzas estratégicas para la exportación y comercialización de productos en el exterior que posibilite el posicionamiento competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas en los mercados internacionales;
- Diseñar, implementar y operar sistemas de información que optimicen el aprovechamiento de las potencialidades de cada sector económico y región,



consolidando la comercialización de la oferta exportable de las micro, pequeñas y medianas empresas;

- Desarrollar acciones que faciliten las exportaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas y propiciar la venta de sus productos en el extranjero, mediante la organización y promoción de eventos, así como la vinculación con el sector empresarial y las instituciones académicas de investigación y desarrollo;
- Identificar, promover y facilitar, en coordinación con las autoridades competentes, el desarrollo de proyectos de exportación, inversión, conversiones y alianzas estratégicas, así como oportunidades de negocio tendientes a incrementar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y aumentar el volumen de sus exportaciones, atendiendo la demanda internacional;
- Fomentar la creación de una red de consultores especializados en comercio exterior que apoyen a las empresas nacionales en el desarrollo de proyectos de exportación;

En el artículo 32 se listan 18 atribuciones, sin embargo se seleccionaron solo aquellas (seis) relacionadas con la iniciativa privada, omitiendo aquellas atribuciones internas o relacionadas con entidades estatales o federales.

Considerando a la Dirección de Oferta Exportable como punto de apoyo al sector exportador, en entrevista con el Ing. Carlos Garza, director de área se expuso el interés de apoyar a las empresas PyMEs del sector vestido en su incursión a los mercados internacionales.

De acuerdo a lo expuesto, las alternativas para promoción y consolidación de proyectos de exportación se canalizan a través de un Fondo de Apoyo. El eje rector para el acceso a dicho apoyo a través de la Dirección de Oferta Exportable son las Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) vigentes.

El objetivo general del Fondo PYME de acuerdo al Diario Oficial es contribuir al desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos a proyectos que fomenten la creación consolidación y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y las iniciativas de los emprendedores, así como a aquellos que

promuevan la inversión productiva que permitan generar más y mejores empleos, más y mejores MiPyMEs.

Los puntos relevantes de las Reglas de operación del Fondo PYME se señalan a continuación:

- ✓ Los apoyos del Fondo PYME se otorgarán a la población objetivo a través de Organismos Intermedios, que serán los encargados de canalizarle los apoyos a las MiPyMES
- ✓ Los Organismos Intermedios se encargarán de presentar en forma electrónica la Cédula de Apoyo y la documentación soporte del (los) proyecto(s).
- ✓ Las solicitudes son evaluadas y dictaminadas técnicamente por la unidad administrativa de la SPYME.
- ✓ Las solicitudes aprobadas se someterán a la consideración del Consejo Directivo para su análisis.
- ✓ Los Apoyos del Fondo PYME le serán entregados al Organismo Intermedio quien adquiere la responsabilidad de ellos y de su comprobación.
- ✓ La Secretaría y el Organismo Intermedio darán seguimiento a los proyectos.
- ✓ Se establecen hechos de incumplimiento y sanciones.
- ✓ La SE a su vez presentará informe a la Cámara de Diputados de los fondos otorgados.
- ✓ Los montos máximos autorizados difieren de acuerdo a las categorías y sub categorías a la que pertenezcan las empresas.

Este esquema representa una opción más, tanto para los fabricantes como para terceros que deseen acceder a apoyos en la promoción a las exportaciones mexicanas. El organismo intermedio se presenta como un prestador de servicios, para empresas con potencial exportador.

Dentro del marco de la Semana Académica de la Facultad de Contaduría y Administración en octubre de 2011, se presentó como ponente el Ing. Gerardo Tajonar Castro, director del Centro Facilitador Global de Comercio Trade Point México, A.C. entidad jurídica sin fines de lucro que opera como Organismo

Intermedio a través del cual las PyMEs pueden acceder a los apoyos del fondo PyME.

La Secretaría de Economía designó a Trade Point como impulsora de oferta exportable para la región de Centroamérica en el año 2005, con lo que se convirtió en una opción viable para las PyMES al ofrecer herramientas de información, servicio y tecnología para los proyectos de exportación hacia esa región, contando con el respaldo de la SE.

Sin embargo, la labor de estos organismos no es tan sencilla, el ponente manifestó que el año 2005 existían un total de 15 impulsoras de oferta exportable para diversas regiones del mundo, quedando en operación (octubre 2011) solo dos: aquella designada para Canadá y el propio Trade Point para Centroamérica.

#### BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C. (Bancomext)

El acceso para apoyos financieros destinados a atender los requerimientos de las PyMEs enfocadas al comercio exterior mexicano está considerado también a través de la denominada banca de desarrollo.

De acuerdo a su página de internet, Bancomext otorga financiamientos destinados a atender los requerimientos tanto de corto como de mediano y largo plazo de las empresas participantes en el comercio exterior mexicano, incluyendo a exportadores y sus proveedores, importadores y empresas que sustituyen importaciones.

Las solicitudes cubren necesidades de capital de trabajo, compra de materias primas, maquinaria y equipos, equipamiento y proyectos de Inversión.

Para apoyos financieros inferiores a tres millones de dólares (mdd), Bancomext recomienda llenar el cuestionario de valoración de necesidades de apoyo, dicho documento ayudará a definir los siguientes puntos:

- Determinar si la empresa es sujeto de crédito;
- Orientar para definir el producto más adecuado a las necesidades de la empresa; y

- En su caso, dirigir o canalizar a un intermediario financiero.

Los requisitos básicos establecidos por Bancomext para el otorgamiento de financiamiento son:

- Ser empresa exportadora, proveedor de exportador o generador de divisas
- Empresa legalmente constituida;
- 2 años de operación;
- No estar en estado técnico de disolución;
- No presentar claves de prevención en buró de crédito

La página de internet ofrece una respuesta rápida una vez que la empresa llena el cuestionario de valoración de necesidades de apoyo, la cual solicita datos relacionados con los requisitos básicos antes mencionados, aunados a antecedentes crediticios, estados financieros y destino de los recursos.

Conforme a los requisitos anteriormente mencionados y las características generalizadas de las PyMES (sin experiencia exportadora, antigüedad, montos solicitados, etc.) muchas de ellas serán canalizadas a algunos de los intermediarios financieros, tales como Bancomer, Banorte, Santander, etc., quienes ofrecerán a las PyMEs la gama de financiamientos que la institución tenga dentro de su portafolio de servicios.

La participación de un intermediario financiero contempla de cualquier manera las siguientes tres instancias:

- 1) Secretaría de Economía (Fondo PyME),
- 2) Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. e
- 3) Intermediario financiero (Bancomer, Banorte, Santander)

El crédito otorgado por el intermediario financiero contará con la garantía de Bancomext, quien a su vez se respaldará del Fondo PyME para dicha garantía.

La banca comercial en general ha desarrollado sus propios portafolios de servicios enfocados al comercio internacional y/o negocios internacionales. Ofrecen asesoría y plataformas especializadas.

En la Semana Nacional PyME 2012, se llevo a cabo la presentación del Programa de Financiamiento a las PyMEs exportadoras e importadoras, programa muy similar al anteriormente expuesto, al cual se adhirieron como intermediarios financieros ABC Capital y Banca Mifel ofreciendo todos ellos tasa preferenciales menores a las de los mercados.

Existen otros mecanismos gubernamentales de apoyo y promoción a las exportaciones a través de asesorías, organización de eventos, difusión de productos mexicanos, etc., llevadas a cabo por otras entidades y entre ellas destaca particularmente ProMéxico.

## PROMÉXICO

ProMéxico es el organismo del gobierno federal encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación de México en la economía internacional; apoyando el proceso exportador de empresas establecidas en nuestro país y coordinando acciones encaminadas a la atracción de inversión extranjera. Fue creado bajo la figura de Fideicomiso en junio de 2007.

En el Programa Sectorial de Economía 2007-2012 dentro de los principales diez retos y prioridades, se señaló como segundo punto:

- 2). Crear un organismo de clase mundial que consolide y articule los esfuerzos del gobierno federal en materia de promoción de exportaciones y de inversión extranjera directa: PROMEXICO

El documento “Lineamientos para la operación de los servicios y apoyos de ProMéxico 2012” que se localiza en el portal del organismo, lista los seis servicios que ofrece el organismo con su tarifa respectiva y los 22 apoyos con el monto máximo a asignar.

Este portafolio incluye servicios de asesoría, ferias, promoción y publicidad en medios, por lo que respecta a apoyos, éstos incluyen becas para practicantes, capacitación, consultorías, diseños de imagen, promocionales, estudios de logística y/o mercado, implantación de certificaciones, encuentros de negocios, entre otros.

Como parte de sus funciones, ProMéxico en alianza con FedEx Express y COMCE, organizaron el seminario “Temas fundamentales para el incremento de las exportaciones”, que fue llevado a cabo en distintas sedes (Querétaro, Puebla, Mérida, Morelos y Distrito Federal) a lo largo del mes de marzo de 2012.

La prensa (CNNExpansión) difundió el evento con el título “Capacita a tu PyME para exportar,..., seminario para emprendedores sobre comercio exterior”. Sin embargo al momento del registro al seminario, el ejecutivo de ProMéxico informaba que el evento iba dirigido a empresas con experiencia exportadora. Al parecer por falta de difusión, el auditorio de la Secretaría de Economía en la colonia Condesa lució a la mitad de su capacidad.

La participación de FedEx en este seminario es parte de convenio de colaboración para apoyar a las Pequeñas y Medianas Empresas firmado por esta empresa y la Secretaría de Economía que data del año 2004. FedEx autodefiniéndose como (SE, 2004) “proveedor de soluciones globales de logística más grande del mundo... ofrecerá consultoría gratuita en materia de exportación, con la finalidad de impulsar el comercio exterior y crear un puente entre las pequeñas y medianas empresas mexicanas y los mercados internacionales.”

Dentro del referido seminario, ProMéxico, Secretaría de Economía y SAT expusieron temas actuales de comercio exterior: Oportunidades de negocio en América Latina, el portafolio de servicios de ProMéxico, Ventanilla Única y Nuevo Esquema de Empresa Certificada.

Las empresas FedEx, Alegreea e IQOM presentaron sus servicios enfocados a los exportadores, enfatizando el trabajo en conjunto que están llevando a cabo tanto el sector público como el sector privado, para la promoción de los productos mexicanos en el exterior.

La empresa Alegreea expuso su modelo de negocio, basado en el e-commerce. Su portal se especializa en productos mexicanos, *Only the Best from Mexico* y pone a disposición de los fabricantes mexicanos su canal de distribución en Estados Unidos y Canadá.

Alegreea recibe y analiza las ofertas de productos mexicanos, evalúa su potencial de venta en los portales de internet más utilizados por los consumidores norteamericanos y en casos de existir demanda del producto, inicia la promoción de un lote o inventario de mercancías, el cual deberá estar disponible a petición del consumidor. Esta empresa ofrece al consumidor extranjero, seguridad y comodidad en su compra; mientras que al fabricante mexicano le ofrece expandir su mercado, ahorrándole la complejidad de las transacciones internacionales.

En colaboración con FedEx, Alegreea garantiza la entrega expedita de los pedidos, sin ningún cargo de entrega para el cliente final. Todos los gastos son contemplados dentro del costo del producto previamente, los precios ofertados son competitivos debido a la alianza de ambas empresas, favoreciendo y promoviendo de esta manera el consumo de productos mexicanos.

Parte de la verdadera riqueza del foro organizado por ProMéxico, FedEx y COMCE fue escuchar las inquietudes, propuestas y experiencias de los participantes respecto de los temas abordados durante la sesión. Ya que es en la planeación o puesta en marcha de los servicios ofrecidos que realmente es posible evaluar su viabilidad.

Centrándonos en ProMéxico, el organismo se ha dedicado a promover el portafolio de servicios que ofrece a los exportadores en forma generalizada. Algunas veces por la dimensión de su estructura se ve limitado para brindar apoyo a problemas específicos de los exportadores.

En lo relativo a la industria del vestido, ésta es catalogada por ProMéxico dentro de las industrias estratégicas: Moda y habitaad. Tal y como lo menciona la publicación dedicada a moda y decoración (*It's time to turn your eyes to Mexico*) México se ha destacado por estar entre los primeros lugares como proveedor de Estados Unidos.

Esta misma publicación de ProMéxico sostiene que la mano de obra mexicana ha estado en la industria de la moda por generaciones por lo que el conocimiento y la experiencia garantizan la calidad de los productos:

*Mexico labor's force has worked in the fashion industry from many generations, hence their knowledge and experience support the quality of their products. (p.5)*

El uso de las telecomunicaciones, la plataforma de ProMéxico de su sitio oficial en internet han dado como resultado un acercamiento con los exportadores. Entre ellos se encuentran servicios de *chats* con funcionarios de ProMéxico de *Cómo hacer negocios con (...)* y al portal Hecho en México - B2B, creado para que las empresas promuevan sus productos y puedan entrar en contacto con clientes potenciales en forma directa.

En noviembre de 2010 se llevo a cabo un *chat* de oportunidades de negocio para el sector de la Moda y Diseño, en dicho foro de contacto, el 50% de las repuestas remitían a los interesados a las ventanillas más cercanas de ProMéxico en su comunidad o en el caso de preguntas más específicas sobre el tipo de producto, el funcionario invitó a presentar la consulta a la CANAIVE.

Desde esa fecha hasta ahora no ha habido un *chat* dedicado al sector, éstos se han programado por ciudades, es decir, por consejerías en el exterior. En la mayoría de estos *chats* es común que participen empresarios interesados en oportunidades de negocios para el sector del vestido.

En cuanto al portal Hecho en México – B2B se encuentran 152 registros en el sector de confección, es importante hacer notar que en la traducción al inglés, el sector aparece como *confection*, cuando el término *apparel or clothing* es más apropiado y podría crear confusión u omitir los registros en los accesos a la información en inglés para los extranjeros.

Los 152 registros en el sector de la confección, corresponden a 101 empresas de 23 estados de la República Mexicana que utilizan este canal de promoción.



Refiriéndonos nuevamente a la dirección de oferta exportable, ésta cuenta con el Sistema Nacional de Orientación al Exportador, la cual funciona a través de una red de Módulos de Orientación al Exportador (MOE), instalados para proporcionar un servicio personalizado y gratuito de orientación y asesoría en comercio exterior

Los Módulos de Orientación al Exportador son áreas de atención ubicadas en las entidades federativas limitadas (al menos por lo que respecta al Módulo de la delegación metropolitana de la SE) a difundir el conocimiento del proceso de exportación entre la Micro, Pequeña y Mediana empresa del país. Las empresas interesadas deben haber identificado oportunidades de negocio en el extranjero por su cuenta o a través de ProMéxico, antes de acercarse a estos centros y haber obtenido el código arancelario de su producto para poder recibir la orientación.

Sin embargo, hay otros organismos o instituciones de carácter público y privado que ponen de relieve su papel como promotoras de las exportaciones mexicanas y que ofrecen sobre todo asesoría a las empresas para materializar su potencial exportador. Se listan algunas organizaciones, su oferta de servicios en materia de comercio exterior y su relación con otras instituciones.

## SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO (SEDECO)

Cada una de las 32 entidades federativas del país cuenta dentro su organigrama con una Secretaría de Desarrollo Económico o su homóloga, encargada de promover el crecimiento económico de la entidad. Los titulares de estas secretarías conforman la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico, A.C. (AMSDE) que se autodefine como un órgano de coordinación y trabajo en conjunto entre los secretarios de las entidades federativas, de las regiones y del país en su conjunto.

Como parte de sus responsabilidades, la mayoría de estas secretarías tienen a su cargo la promoción al comercio exterior e inversión extranjera e inclusive llegan a albergar Módulos de Orientación al Exportador (MOEs) administrados por la Secretaría de Economía.

Cada SEDECO lleva a cabo la promoción del comercio exterior de manera distinta, algunas de ellas cuentan con una dirección de comercio exterior, tres o cuatro niveles abajo a la posición del Secretario. En el caso de SEDECO Estado de México la dirección de comercio exterior se encuentra en la capital de estado, siendo desde Toluca que trata de cubrir los proyectos de todas las empresas del Estado. Algunos municipios cuentan con oficinas de SEDECO, pero no cuentan con algún área relacionada con comercio exterior, tal es el caso del municipio de Naucalpan.

SEDECO Tlaxcala que cuenta con una dirección de inversión extranjera y comercio internacional y una jefatura de fomento al comercio exterior. En las últimas fechas se han dedicado a impulsar la industria automotriz y de autopartes en la entidad.

SEDECO Distrito Federal por su parte, aglutina a empresas en un foro denominado “Club de exportadores” que se reúne semanalmente para abordar temas de comercio exterior.

En cada una de las sesiones semanales, se expone un tema distinto por algún especialista proveniente de un despacho de consultoría o por algún servidor público del área de aduanas y/o comercio exterior. Entre los temas tratados podemos mencionar:

- Despacho aduanero
- Términos Internacionales de Comercio (*Incoterms*)
- Mercadotecnia internacional
- Tecnología en envase y embalaje
- Aspectos legales de las transacciones internacionales, entre otros.

Dirigido a las PyMEs, dicho foro integra a empresas que en su mayoría no han exportado, que están expandiéndose en el mercado nacional y que ven una oportunidad en los mercados internacionales. SEDECO les proporciona un espacio de información para prever situaciones a las que se enfrentarían como exportadores.

Conforme al sitio de internet de la SEDECO Ciudad México, el curso para exportadores se imparte de enero a noviembre de cada año, sin embargo en este

año 2012, año de elecciones para jefe de gobierno del Distrito Federal, el foro se dio por concluido el 31 de julio pasado para la etapa de transición a la nueva administración de Miguel Ángel Mancera.

## SEMANA NACIONAL PYME

Evento anual organizado por el gobierno federal, específicamente a cargo de la Secretaría de Economía, con el fin de fortalecer la iniciativa empresarial de todos los mexicanos a través de brindar nuevas herramientas y programas de apoyo para alcanzar una mayor competitividad.

La primera edición de este evento empresarial se llevo a cabo en el año 2001, como uno de los elementos de la política integral de apoyos a PyMEs y emprendedores que incluyó como ya se había mencionado en el capítulo anterior de este trabajo, la creación de una subsecretaría, la Ley de Desarrollo para la Competitividad y fondos para programas para las MiPyMEs.

La Semana Nacional Pyme 2012 “Oportunidades para crecer”, se llevo a cado del 6 al 11 de agosto, durante seis días se llevaron a cabo conferencias, talleres y 10 pabellones de expositores organizados de acuerdo a las siguientes temáticas:

Pabellón de oportunidades de negocios

Pabellón de emprendedores

Pabellón de financiamiento

Pabellón de microempresas

Pabellón de capacitación y consultoría

Pabellón de aceleración de empresas

Pabellón de Innovación

Pabellón de EXPORTACIONES

### Pabellón de franquicias<sup>3</sup>

#### Pabellón de organismos empresariales

En el pabellón de exportaciones se localizan prestadores de servicios en comercio exterior del sector público y privado que ofrecen asesoría, orientación, capacitación y consultoría especializada sobre las herramientas que facilitan el proceso de exportación, para que las PyMEs ofrezcan y vendan con éxito sus productos en los mercados internacionales.

En este pabellón o a través de las conferencias, se conoce y se puede hacer un primer contacto con organizaciones dedicadas a la promoción de las exportaciones. La dinámica del evento limita el tiempo para hacer un encuentro más asertivo, pero para los exportadores resulta oportuno encontrar dentro de un mismo espacio las propuestas de servicios de una gran variedad de empresas. La mayoría de los organismos promotores de las exportaciones mexicanas citados en este trabajo, estuvieron presentes en la edición 2012.

Este año hubo más de 400 conferencias o eventos de formación empresarial en los distintos auditorios del Centro Banamex. Los funcionarios de ProMéxico fueron los principales exponentes en los eventos relacionados con el comercio exterior, participaron también organismos empresariales, despachos y consultores independientes, la asistencia a algunas conferencias dedicadas a las exportaciones, pocas veces fue del cien por ciento.

Las conferencias de ProMéxico fueron una oportunidad de conocer y escuchar a sus ejecutivos, algunos de ellos enfocados solo al portafolio de servicios de ProMéxico, algunos de ellos con una visión parcial de acuerdo a su área asignada o con una perspectiva macroeconómica muy necesaria, pero no suficiente en la orientación al exportador.

Las conferencias sobre mercadotecnia y tecnologías de la información a nivel general fueron las más concurridas; en la página de la semana PyME están

---

<sup>3</sup>El pabellón de franquicias y el pabellón de organismos empresariales se incorporaron a la Semana Pyme en el año 2012.

disponibles los videos de algunos de los eventos, ya que por falta de tiempo o simultaneidad era imposible asistir a todos ellos.

Este último año de sexenio, la Semana PyME se llevo a cabo en el mes de Agosto cuando regularmente se lleva a cabo durante el mes de Noviembre.

## **4.2 CÁMARAS INDUSTRIALES Y DE COMERCIO**

Por lo que respecta a la iniciativa privada, ésta se ha agrupado en diversos organismos o cámaras. Los organismos “cúpula” son la Confederación de Cámaras industriales (CONCAMIN) y la Confederación de Cámaras de Comercio Servicios y Turismo (Concanaco Servytur).

Ambos organismos como responsables de representar y promover los intereses de los diversos sectores productivos en México, de adoptar medidas que fomenten su desarrollo, para lograr una mayor competitividad y ser órganos de consulta y colaboración con el Estado han establecido dentro de su estructura comisiones o áreas especializadas en comercio exterior. Estas áreas dedicadas al comercio exterior, no se han limitado a la labor de representatividad de sus agremiados en las negociaciones comerciales internacionales, sino que han ampliado sus objetivos para darse a la tarea de promover el comercio exterior de nuestro país; una tendencia similar han llevado a cabo las cámaras nacionales, regionales o específicas así como las diversas asociaciones de productores o empresarios del país.

Por lo anterior, una opción más con la que cuentan las empresas interesadas en promover sus productos en el extranjero, es acercarse a las cámaras, preferentemente a la cámara específica del sector del producto a exportar o a la cámara del país o los países de destino, para solicitar información sobre demanda en el extranjero, capacitación u orientación de los mercados internacionales.

**CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO (CANAIVE)**

Conformada por nueve delegaciones estatales, 13 secciones nacionales y 16 comisiones de trabajo, la CANAIVE es un organismo empresarial que representa, promueve y defiende los intereses de la industria del vestido tanto nivel nacional e internacional.

La estructura de la CANAIVE está conformada por seis coordinaciones principales:

- 1) Coordinación de Relaciones Institucionales y Comercio Exterior
- 2) Coordinación de control interno y proyectos especiales
- 3) Coordinación del centro de negocios
- 4) Coordinación administrativa
- 5) Gerencia de Comunicación y
- 6) Normalización y Certificación.

La coordinación encargada de asuntos en comercio exterior es la primera de la lista, que comprende las áreas de:

- Gerencia Jurídica
- Gerencia de apoyo a PyMEs
- Gerencia de análisis e información económica y
- Jefatura de comercio exterior

Cuenta con las siguientes delegaciones en la República Mexicana, las cuales trabajan en forma autónoma, más se coordinan a través de la CANAIVE para tratar asuntos a nivel nacional:

Aguascalientes  
Guanajuato  
Hidalgo  
Jalisco  
La Laguna  
Morelos  
Nuevo León  
Puebla/Tlaxcala  
Yucatán

Las trece secciones o subsectores en los que se divide la industria para tratar asuntos más específicos son:

- SECCIÓN I.- Sastrería
- SECCIÓN II.- Fabricantes de Trajes en serie y Pantalones
- SECCIÓN III.- Fabricantes de Camisas Corbatas y Ropa Interior de Hombre
- SECCIÓN IV.- Fabricantes de Ropa Interior de Dama
- SECCIÓN V.- Sector Moda
- SECCIÓN VI.- Fabricantes de Uniformes
- SECCIÓN VII.- Maquiladores
- SECCIÓN VIII.- Fabricantes de Chamarras, Abrigos y Ropa de Piel
- SECCIÓN IX.- Fabricantes de Ropa de Niños, Niñas y Bebés
- SECCIÓN X.- Fabricantes de Ropa de Damas
- SECCIÓN XI.- Fabricantes de Ropa Deportiva y de Punto
- SECCIÓN XII.- Fabricantes de Blancos
- SECCIÓN XIII.- Otros. Bordados, escuelas, colegios y universidades de diseño, proveedores, maquinaria, avíos.

La CANAIVE es una fuente importante de información y contacto con los empresarios del ramo ya que representa a la mayoría de las empresas del sector.

En entrevista con Maria Vieyra, responsable de la jefatura de Comercio Exterior de la CANAIVE, se mencionaron los siguientes aspectos relevantes.

La Cámara cuenta con alrededor de 200 afiliados en el Distrito Federal y área metropolitana.

La cámara recibe oportunidades de negocios del sector a través de ProMéxico y Secretaría de Economía y da a conocer a los agremiados dichas demandas de los mercados internacionales en forma detallada, indicando cantidades, especificaciones del producto, tiempos de entrega, precios, etc., de manera que los fabricantes revisen la viabilidad de ponerse en contacto con el comprador extranjero.

La CANAIVE recibe en promedio 13 oportunidades de negocio al año y cuenta con dos personas de contacto que le asisten en ProMéxico; la cifra es pequeña, es por ello que los fabricantes deben recurrir a otras instancias para su promoción en el extranjero. El trabajo conjunto de ProMéxico y CANAIVE se centra en ferias y exposiciones como se comenta a continuación.

La CANAIVE coordina la participación de las empresas del sector en ferias internacionales, especialmente en el evento denominado Magic Las Vegas, Nevada que se autodefine como el alojamiento mundial de compradores y vendedores de prendas de vestir, calzado, accesorios y recursos del sector.

El Magic Las Vegas se lleva a cabo dos veces al año, durante el mes de febrero para la temporada primavera-verano y en agosto para la temporada otoño-invierno. La CANAIVE participa integrando a diez empresas interesadas en exhibir sus productos en un pabellón diseñado e instalado por ProMéxico, es decir, las empresas absorben los gastos de trasladar sus productos y exhibirlos, mientras que ProMéxico se encarga de contratar, diseñar y montar el *stand* donde los productos serán exhibidos; los gastos liquidados por las empresas no son sujeto de reembolso. En otro esquema distinto, las empresas pueden participar individualmente montando un *stand* por su cuenta y presentar sus comprobantes de gastos de participación en el Magic Las Vegas a ProMéxico sometiéndolos a reembolso.

La Cámara también ofrece a sus afiliados, la elaboración de un plan de exportación; lo anterior aplica solo a aquellas empresas que cuenten con un pedido o propuesta de negocio internacional. La CANAIVE ofrece al sector diversos cursos en diversos temas, entre ellos los relacionados al comercio internacional de prendas de vestir.

El área de comercio internacional de la CANAIVE establece que los mercados internacionales si representan una opción viable de negocios para empresas del sector, ya que el mercado doméstico actualmente enfrenta una fuerte competencia, así como los consumidores nacionales tienden a preferir prendas de vestir importadas. Se considera que si hay oportunidades de negocios aunque no son en gran número y considera que una opción para incrementarlas, sería traer misiones comerciales a México.

Existe un área jurídica dentro de la CANAIVE que se dedica prioritariamente a representar a sus agremiados ante las instancias gubernamentales negociadoras de los distintos instrumentos de intercambio internacional.



La CANAIVE ofrece apoyo para clasificación arancelaria e información sobre restricciones y regulaciones no arancelarias, pero ha visto limitado su alcance en los estudios de mercado o promoción a las exportaciones de PyMES.

### **4.3 FOROS EN MATERIA DE COMERCIO EXTERIOR**

Otra de las herramientas que existen para promoción a las exportaciones son las Cámaras de Comercio Bilaterales, las cuales promueven negocios y el comercio recíproco entre los países representados a través de misiones y/o suministro de información, entre otros servicios. Procuran dar formalidad a las transacciones y reconocimiento a las empresas de sus países.

- American Chamber of Commerce (AmCham)

La American Chamber of Commerce es una organización empresarial que promueve el comercio y la inversión entre México y Estados Unidos.

Entre sus servicios están el promover oportunidades comerciales y de negocios entre sus socios.

Se define como un centro de referencia que facilita información sobre comercio internacional (estadísticas, estudios sectoriales, información demográfica, aranceles, regulaciones, clientes, proveedores, contactos, etc.).

Analiza una amplia gama de temas y busca soluciones a través de 25 comités en los que destacan en materia de comercio exterior los siguientes:

Comité de Logística y  
Comité de Políticas de Comercio

El primer comité abarca transporte y cadenas de suministro, el segundo aborda temas de facilitación de comercio, aduanas, ventanilla única digital, verificaciones de origen, barreras arancelarias y no arancelarias entre otros.

Dependiendo el mercado meta, es conveniente que los empresarios se acerquen a la cámara del país de destino.

Debido a la estrecha relación México-Estados Unidos, algunos estados de la Unión Americana cuentan con oficina de representación propia y conforman la *U.S. States Association of State Offices in Mexico (ASOM)*.

Catorce estados se dieron cita en el marco de *XVI Business Future of the Americas Conference*, donde se dio espacio para el foro de negocios “Conozca a sus socios de negocios comerciales”.

### **Business Forum**

Networking, Trade Missions, Doing Business

**Tuesday, May 15**  
**9:00a.m. – 3:00p.m.**

With representatives from U.S. States Association of State Offices in Mexico  
and the **U.S. Commercial Service – U.S. Embassy**



Join us for a match-making fair with U.S. States representatives  
and companies looking for partners or suppliers.



Las representaciones de estos estados trabajan en dos direcciones, estrechando lazos entre inversionistas estadounidenses y mexicanos en ambos territorios.

El municipio de San Antonio, Texas ofreció un taller titulado "Como hacer negocios exitosamente en E.E.U.U." con el fin de obtener información y orientación para expandir negocios y/o vender productos o servicios.

En dicho taller se dieron una serie de recomendaciones de carácter administrativo, legal, fiscal, contable, financiero y migratorio a considerar enfocadas al área de San Antonio. Los expositores hacían énfasis a las empresas en la importancia de hacerse de un buen asesor para evitar errores lamentables y asegurar un negocio próspero. Casa San Antonio, por su amplio conocimiento en la ciudad de San Antonio, ofreció su portafolio de servicios, asegurando el éxito a los participantes.

A su vez, algunos estados de la República Mexicana han estrechado vínculos bilaterales, un ejemplo es el establecimiento de la Cámara Binacional de Negocios Zacatecas-Estados Unidos. Es la Secretaría de Desarrollo Económico a través de la Subsecretaría de Promoción y Atracción de Inversiones la encargada de esta iniciativa que apoya principalmente a empresarios zacatecanos radicados en ambos países.

A continuación se listan algunos otros foros u organismos promotores de los negocios internacionales:

- Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, A.C. (COMCE)

Organismo permanente, creado en 1999 como iniciativa del sector privado para crear un solo organismo dedicado a la promoción del comercio exterior, la inversión extranjera y el desarrollo de la tecnología. Participa como organismo de consulta y vocero del sector privado en el ámbito internacional.

Tiene convenios de cooperación con asociaciones empresariales y organismos comerciales internacionales.

La dirección y administración del COMCE está a cargo de un Consejo Directivo Nacional constituido por empresarios líderes del sector privado, el cual define su estrategia fundamental y es encabezado por el Presidente del organismo.

Parte de sus servicios es proveer acceso preferencial a servicios que prestan organismos del sector público: capacitación, misiones comerciales, asistencia técnica, estudios de mercado, oportunidades comerciales y reuniones con los consejeros comerciales.

Tiene un área internacional que consta de 6 secciones internacionales:

- América del Norte
- América del Centro y Caribe
- América del Sur
- Europa, Israel y Turquía
- Asia y Oceanía
- África y Medio Oriente

A nivel nacional la representatividad se complementa con los COMCES Regionales y Estatales que cubren 26 estados de la República Mexicana.

El COMCE es uno de los cuatro organismos fundadores del Premio Nacional de Exportación, por lo que forma parte del Comité de Premiación; es en el marco del congreso anual del COMCE donde se lleva a cabo la ceremonia de entrega de dicho premio como en esta año lo fue durante el XIX Congreso de Comercio Exterior Mexicano, llevado a cabo el pasado mes de mayo en Guadalajara, Jalisco.

- Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM) de carácter permanente.

Con 68 años, es la asociación más antigua en comercio exterior, cuenta con 1,500 asociados, 40% de ellos industrias, 40% comercio y 20% servicios

- Cargo Week Americas – Expo Carga (Anual)

Este evento se autodefine como la plataforma internacional del sector de carga enfocada a desarrollar oportunidades de negocio en América Latina.

En 2012 el país invitado fue Alemania, principal exportador de mercancías a nivel mundial. A lo largo de tres días se llevaron a cabo 53 conferencias y talleres de expertos en comercio exterior y transporte y hubo 350 expositores de servicios logísticos, comercio exterior y aduanas,

Dentro del programa de actividades de la Expo Carga, se llevaron a cabo tours logísticos. Uno de ellos en Ferrovalle Intermodal (Pantaco), en el cual se tuvo acceso a las instalaciones, al recinto fiscalizado, bodega de previos y al patio de clasificación, de manera que el visitante pudiera observar el manejo y el control de la carga que pasa por esa terminal.

En el tour logístico Terminal Intermodal Logística de Hidalgo (TILH), la operadora portuaria líder del mundo, Hutchison Port Holding, mostró a los visitantes “la mejor alternativa para el movimiento de sus mercancías desde el puerto hasta el centro del país”: El recorrido del patio intermodal, las garitas de ingreso y salida, el centro regulador vehicular, el área de inspecciones previas e instalaciones aduaneras mostraron el potencial de esta terminal como puerto seco.

Los eventos señalados, ofrecieron una panorámica de los proyectos y adecuaciones para hacer eficiente el tránsito de mercancías en territorio mexicano.

- Expo Logística & Supply Chain Management Conference. (Anual)

Este año se llevo a cabo la 17 edición de Expo Logística, autodefiniéndose como la reunión líder y precursora de los negocios de la logística y cadena de suministro. Encuentro de líderes logísticos de sectores como transporte, almacén, manejo de materiales, operadores logísticos, dependencias oficiales, etc.

Destacó el ciclo de conferencia organizado en alianza con el Trade Logistics Innovation Center del Instituto Tecnológico de Georgia (Georgia Tech) y el Instituto Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), con expertos expositores dando a conocer casos de su experiencia laboral. Ambas instituciones han conformado lo que hoy es el Centro de Innovación en Logística y Comercio de México (CILTEC)

Cabe mencionar que el ITESM se ha destacado por desarrollar proyectos de exportación que han sido sometidos a distintos organismos de apoyo nacionales e internacionales, muchos de los cuales han sido aprobados. Para el mercado europeo el ITESM es parte del nodo México de *Enterprise Europe Network (ENN)* junto con Conacyt y ProMéxico, así como participa activamente en el Programa de competitividad e Innovación México-UE (PROCEI).

Otros foros que relacionados con el comercio exterior mexicano son:

- Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (INDEX) Permanente
- Council of Supply Chain Management Professional Round Table Mexico (CSCMP) Permanente
- Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) Permanente
- Instituto Mexicano de Ejecutivos en Comercio Exterior (IMECE) Permanente, entre otros.

Muchos de estos organismos o foros cuentan con publicaciones especializadas (revistas, boletines, etc.) en negocios internacionales difundidas por internet y/o sesionan en forma periódica, abordan temas de actualidad, organizan congresos y analizan problemáticas en material de comercio internacional.

Las instituciones de educación superior privadas y públicas han integrado en sus planes de estudio licenciaturas en comercio internacional, negocios internacionales y/o mercados globales, algunas de ellas han entrado al esquema de incubadoras de empresas exportadoras, consiguiendo beneficios para las empresas nacientes o impulsando las existentes, tal es el caso como ya se había mencionado, del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey (ITESM) en sus distintos campus.

Como se habrá visto en este capítulo, la Secretaría de Economía, ProMéxico y los organismos, instituciones y cámaras trabajan proyectos en conjunto o comparten espacios en algunos foros. Algunos de ellos trabajan estrechamente en la materialización de negocios, pero algunas veces desconocen la labor que llevan a

cabo cada uno por separado.

La variedad de foros, organismos, instituciones de apoyo y disponibilidad de información enfocados al comercio exterior es vasta, algunos eventos se llevan a cabo un mismo día o con poco intervalo de tiempo, es importante que el empresario sobre todo de la PyME sea selectivo al participar en ellos. Una primera opción es acercarse a aquellos foros enfocados a su producto o sector o por destino de exportación, lo cual reduce las opciones.

## CAPÍTULO 5

### LA TERCERIZACIÓN COMO INTEGRADORA E IMPULSORA DE LAS EXPORTACIONES MEXICANAS DE PRENDAS DE VESTIR.

*According to a UN report on trade and development, a typical international trade transaction may involve 30 parties, 60 original documents, 360 document copies, all of which have to be checked, transmitted, reentered into various information systems... preparing documentation, along with the cost of common errors in paperwork, often amounts to 10% of the final value of the goods exported. ... exporting remains a challenge for many firms. Smaller enterprises can find the process intimidating.*  
Hill, C. *International Business* (p. 540 & 541)

En los capítulos anteriores se ha abordado la problemática interna y los apoyos con que cuentan las empresas MiPYMEs para consolidarse, crecer y llevar a cabo sus proyectos de exportación.

Este capítulo se refiere a la complejidad de las operaciones de comercio exterior, concretamente a aquellas de exportación; a todas aquellas vicisitudes que deben enfrentar las empresas; lo anterior con el fin de evaluar el uso de un servicio externo por parte de las PyMEs que les permita dedicarse a producir dejando en manos de terceros la labor integral o parcial de exportación.

Como ya se había mencionado en el capítulo 3 relativo a los retos del comercio internacional para las PyMEs, el autor Charles Hill en su libro de *Negocios Internacionales* sugiere como parte de una estrategia para empresas que recién inician operaciones de exportación, contratar a una *Export Management Company (EMC)* o por lo menos a un experimentado consultor en exportación para ayudar a identificar oportunidades e ir con paso firme en el papeleo y las regulaciones que involucran las operaciones entre países.



Por su parte Daniels contempla la opción de la tercerización cuando afirma que ante el complejo reto que presentan los mercados internacionales en sus distintos entornos políticos, jurídicos y socioeconómicos, las grandes empresas pudieran tratar de hacer todo por su cuenta; sin embargo señala el autor:

... la planeación requerida en cada paso persuade a muchas compañías en especial las PyMES que tienen menos de 250 empleados y por lo general no cuentan con gerentes de exportación, de buscar asistencia. Algunos creen que es mejor depender de especialistas para que desplacen los bienes y servicios de un país a otro, de agentes o distribuidores que vendan los bienes o servicios, de bancos para que reciban el pago y de agentes públicos para que los asesoren. (p. 490)

Algunos de los problemas comunes a los que se enfrentan los exportadores y que pudieran evitarse al contratar un especialista según señala el mismo Daniels son (p. 497):

- No obtener asesoría calificada en exportación para desarrollar un plan que guie la expansión de las exportaciones.
- Cálculo incorrecto del equilibrio entre un departamento esbelto de exportación y el costo de las demoras o infracciones en el cumplimiento de las leyes de exportación.
- Subestimar la complejidad y los costos del transporte marítimo y el despacho aduanero de las transacciones de exportación
- Mala selección de los agentes o distribuidores en el extranjero
- Clasificar los productos de manera imprecisa de acuerdo con la tabla de aranceles del país de destino y, por tanto, incurrir en un impuesto más alto o retrasar la entrega.
- Renunciar a modificar los productos para cumplir con las reglamentaciones o satisfacer las preferencias culturales de otros países.
- No pensar en recurrir a una empresa de manejo de exportaciones, u otro intermediario de marketing, cuando la empresa no cuenta con el personal para manejar las funciones especializadas de exportación.
- No prepararse para resolver controversias con los clientes.

Es un hecho que el comercio internacional conlleva un grado más de riesgo e incertidumbre que los mercados domésticos y que se requiere a (un) especialista(s) dentro o fuera de la organización que guie(n) durante el proceso.

## **5.1 EL PROCESO DE EXPORTACIÓN**

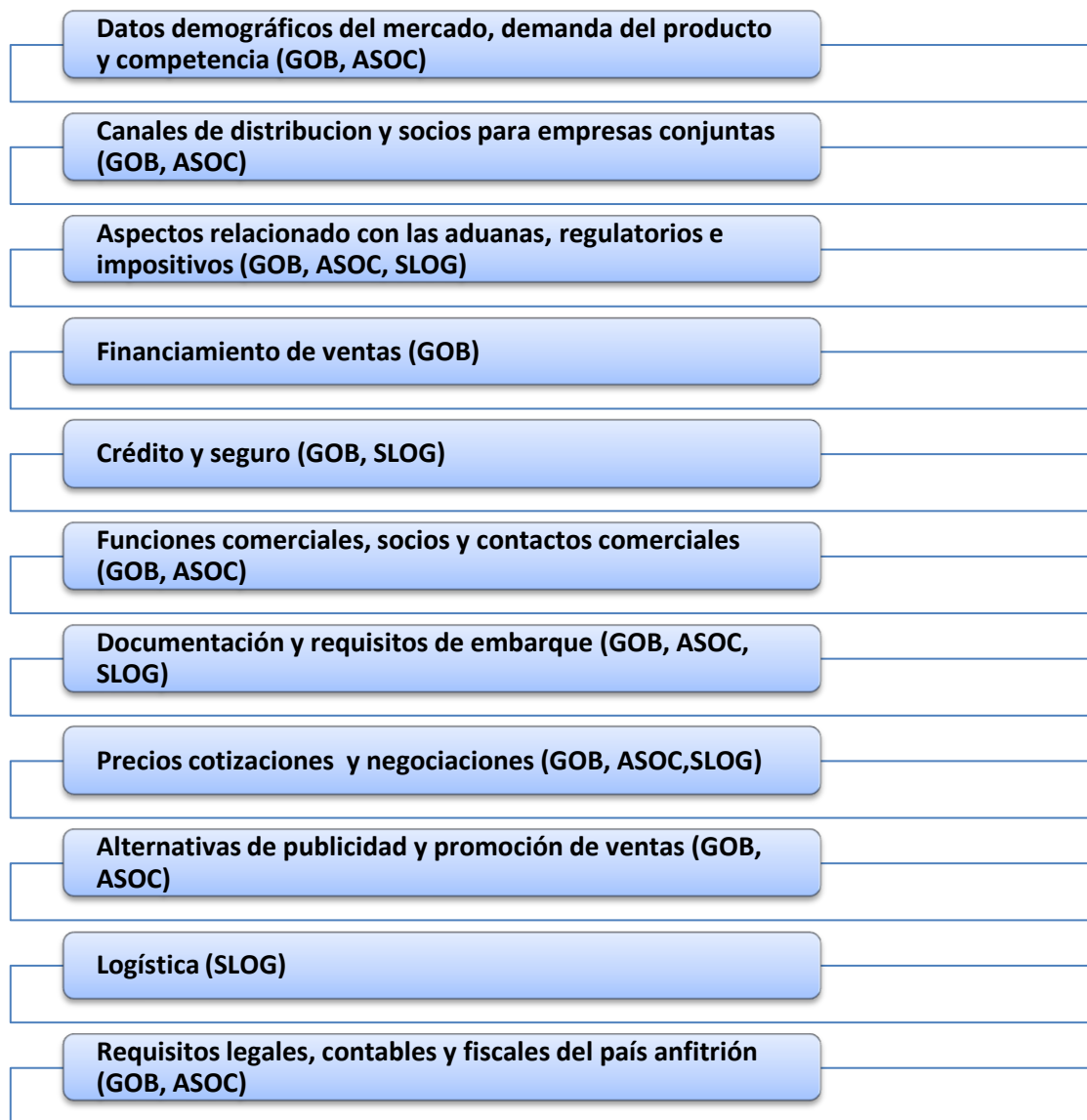
En un afán de simplificar los pasos del proceso de comercialización en los mercados internacionales, se desarrolla a continuación parcialmente el modelo de Daniels, mismo que reduce a tres grandes grupos las instituciones u organizaciones que apoyan o que soportan parte de la operación de las empresas exportadoras y que son:

- **Gobierno : programas federales, estatales y locales (GOB)**
- **Asociaciones industriales y grupos profesionales (ASOC)**
- **Intermediarios de exportación, servicios logísticos: agentes aduanales, agentes de transporte, etc. (SLOG)**

Algunos de estos entes facilitaran, omitirán o complicarán la labor de expansión de las empresas a los mercados mundiales en caso de no existir una estrategia de exportación adecuada.

Los aspectos que deben considerarse en una estrategia de exportación y que son asistidos por las instituciones u organismos externos son los siguientes:

Se incluyen a los actores mencionados anteriormente y su asistencia en cada eslabón de la cadena.



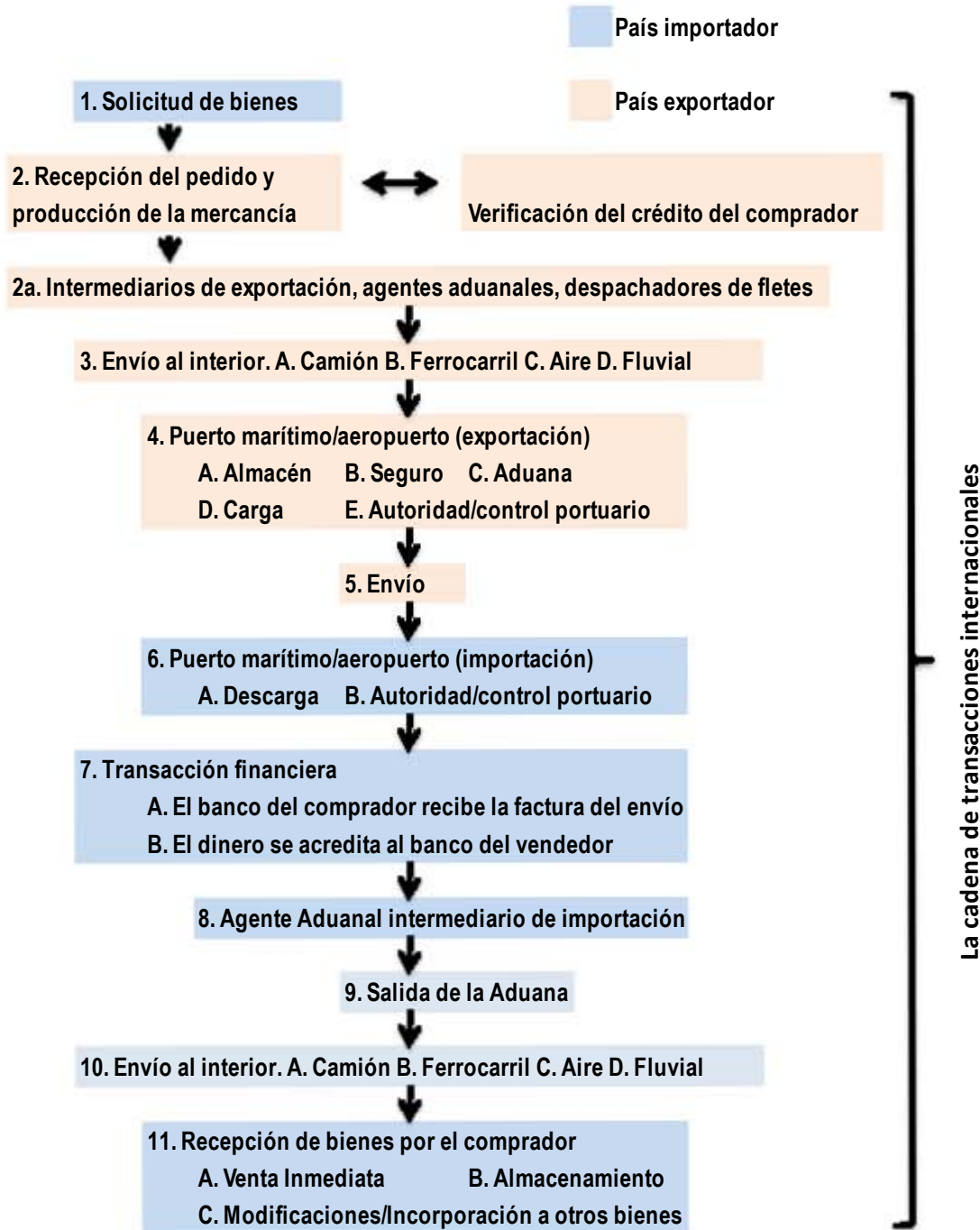
Elaboración propia con datos extraídos de Tabla 13,4 Información comercial por tipo y fuente de Daniels p. 515

La contratación de un servicio externo (tercerizado) para la implementación de la estrategia de exportación puede anticiparse para la evaluación del potencial de exportación de la empresa o el denominado diagnóstico de exportación mencionado en el capítulo uno de este trabajo.

Por lo que concierne a la parte operativa del comercio exterior Daniels incluye en su libro un diagrama que sirve para recordar la complejidad de las transacciones internacionales y que se desarrollan a continuación:



- Evaluar el potencial de exportación de la empresa (oportunidades y recursos)
- Obtener asesoría experta en exportación (aspectos)
- Estimular las ventas. Seleccionar un mercado o mercados
- Apoyar las ventas, distribución y publicidad de la empresa



Fuente: Export America, volumen 1, Noviembre 1999, 17, ITA, USTD. Citado en Daniels (pág. 498)

Detallando cada una de las etapas de la cadena de transacciones internacionales, se listan aspectos relevantes de cada una de ellas referentes a la exportación:

## ADUANA

Por lo que concierne a cuestión de aduanas, el primer aspecto a considerar es identificar la fracción arancelaria de la mercancía a exportar para identificar si debe cumplir ciertos requisitos al salir del país, pero más importante y prioritarios serán aquellos que deberá cumplir en el país de destino y que impedirían, obstaculizarían o retrasarían su ingreso. La fracción arancelaria del sistema de clasificación del país de destino determinará asimismo el monto de impuestos a pagar.

Los documentos generalmente requeridos para el despacho de aduana son:

Factura proforma o factura comercial (uso de incoterm correcto)

Conocimiento de embarque (recibo de entrega, contrato de servicio y/o documento de título)

Certificado de Origen (validado o no por entidad externa)

Otros: Factura consular, certificados de inspección, etc.

## FUNCIÓN DEL AGENTE ADUANAL

El agente aduanal es el representante del importador ante la aduana. Su función es mejorar la eficiencia de las exportaciones e importaciones a través de prever los impedimentos burocráticos en las aduanas de los países involucrados; evitar retrasos, presentar la documentación correcta, en tiempo y forma.

Es preciso recordar que las aduanas tienen bajo su responsabilidad no solo el control y la facilitación de comercio internacional (entrada y salida de mercancías), sino también tienen a su cargo la recaudación y la seguridad de los países, por lo que fungen como autoridad en aplicación de tratados, normas y/o seguridad nacional, entre otros.

En México, el agente aduanal es la persona física autorizada por la SHCP, mediante una patente para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías en los diferentes regímenes aduaneros. Al ser los principales usuarios de las aduanas y relacionarse con otros actores de la cadena logística, algunos de ellos han evolucionado y se han extendido sus actividades a operadores logísticos ofreciendo servicios de transporte foráneos, fletes internacionales, maniobras portuarias, reexpedición de carga, almacenaje, consolidación y desconsolidación de carga a través de alianzas con otras empresas o desarrollando su propia infraestructura.

## TRANSPORTE INTERNACIONAL

Los agentes de carga, facilitan a los exportadores el desplazamiento de la carga a un destino en el extranjero. Es el intermediario de exportación en cuanto al valor y el peso de los productos transportados internacionalmente.

El papel del agente de carga varía dependiendo el país. En los Estados Unidos es común que las empresas importadores o exportadores recurran y soporten el cien por ciento de la responsabilidad del manejo de la carga internacional en un agente de carga u operador logístico. Los contratos se llevan a cabo en Estados Unidos pero cubren embarques de diversas partes del mundo donde el operador logístico deberá contar con representaciones o aliados que muevan la carga de sus clientes y lleven a cabo todos los trámites requeridos.

Se podría definir al agente de carga como el intermediario entre importador o exportador y el transportista directo, cuya función es hacer más eficiente los procesos de la cadena de suministro. El agente de carga soluciona cualquier problema vinculado con el transporte, consolidación, almacenaje, manejo embalaje, distribución de productos, incluyendo asesoría aduanal, logística inversa, seguros, documentación y pagos internacionales entre otros.

En México, el despachador o agente de carga debiera ofrecer los servicios señalados, sin embargo es común que éste se limite a seguir las instrucciones del exportador respecto de la forma de embarque, sin presentar propuesta de otro(s)

servicio(s), ni alguna ruta óptima de transporte. El agente de carga se ha limitado a la preparación y el transporte de los bienes, a cobrar al exportador un porcentaje del valor del envío y recibir honorarios de servicios de corretaje que paga la empresa de transporte.

En los últimos años, derivado de la gran competencia en el ramo, con el afán de ser más competitivos y optimizar su labor de agente aduanal y de agente de carga, para tener una mejor coordinación en las operaciones de importación y exportación, ambos han llevado a cabo alianzas para trabajar en conjunto y poder ofrecer un servicio integral a sus clientes. Sin embargo, las nuevas exigencias de los mercados internacionales requieren de empresas que ofrezcan servicios más allá de la logística internacional, como se verá más adelante.

En un breve repaso de las opciones de transporte a elegir evaluando tiempo y costo tenemos:

#### Transporte aéreo:

A pesar de estar catalogado como el transporte de más alto costo de traslado, el transporte aéreo sigue siendo uno de los más utilizados por varias industrias.

La reducción de los ciclos de vida de los productos, el imperativo de la recuperación de lo invertido, los ritmos más veloces de las cadenas de suministros son factores que incentivan los embarques aéreos. De cualquier manera no hay que olvidar que también la falta de planeación, que aún prevalece en algunas organizaciones, conlleva a envíos urgentes aéreos.

El sector aeroportuario de México está constituido por 59 aeropuertos internacionales y 33 nacionales

#### Transporte Marítimo:

El transporte marítimo es el embarque económico mundialmente más utilizado, a través de él, se traslada alrededor del 79% de las mercancías.

Con 11 mil kilómetros de litorales, México cuenta con una infraestructura portuaria donde destacan 20 puertos de altura y se ubican 17 de las aduanas marítimas del país.

Sin embargo, a pesar de estar México dentro de los 20 principales importadores y exportadores del mundo, ningún puerto mexicano aparece en la lista de los 50 principales puertos de carga.

### Transporte Terrestre

Este modo de transporte no es ni el más económico, ni el más seguro, sin embargo, el transporte por carretera es el más utilizado en México; a través de él se mueve el 80% de la carga del país y principalmente con dirección norte, hacia nuestros socios del TLCAN a donde se ha movido alrededor del 83% de la carga de exportación los últimos años.

México cuenta con una red carretera de 355 mil kms., sin embargo falta mucho por hacer, ya que a pesar de que Estados Unidos cuenta con cinco veces más territorio que México, el primero cuenta con una red carretera 17 veces más amplia que nuestro país<sup>4</sup>, obviamente sin entrar a detalle de las diferencias de condiciones en los caminos entre uno y otro país.

### Transporte por Ferrocarril

Ferrocarril y Terminal del Valle de México, S.A. de C.V. (Ferrovalle), la más grande terminal ferroviaria del país destaca la importancia de este medio, por economía, seguridad y ecología al mencionar en su página de internet lo siguiente

El ferrocarril es el modo de transporte terrestre diseñado para el traslado de volúmenes importantes de carga en grandes distancias, siendo hoy en día, capaz de mover en un sólo tren 120 unidades ferroviarias, con un promedio de 120 toneladas cada una, que equivaldría aproximadamente a 600 vehículos de carga que deberían circular por las carreteras de nuestro país y arribar a la ciudad de México con materias primas y/o productos terminados,

---

<sup>4</sup> Conforme a información de la SCT obtenida de *North American Transportation Statistics Database (NATSD) Figures 2012*



conllevarlo al deterioro de vialidades y los consecuentes conflictos viales, así como del medio ambiente.

El Sistema Ferroviario Mexicano cuenta con una red de 26,655 kms. de longitud, actualmente concesionada a operadores privados (7) casi en su totalidad, por las características propias de su infraestructura, se encuentra generalmente ligado con otros medio de transporte, marítimo o terrestre para el desplazamiento de carga internacional y/o la recolección o entregas domésticas.

#### Transporte Intermodal

El transporte intermodal amerita el desplazamiento por distintos medios, esta generalmente relacionado con la integración de corredores logísticos.

En los tours logísticos Ferrovalle Intermodal (Pantaco) y Terminal Intermodal Logística de Hidalgo (TILH) dentro del foro ExpoCarga 2012, se pudo destacar la importancia del transporte intermodal marítimo-ferrocarril-autotransporte de carga y sus proyecciones a futuro.

En la terminal de Pantaco se pudo apreciar la concentración de carga llegada de los puertos de Manzanillo, Mexicali, Veracruz, Lázaro Cárdenas y Nuevo Laredo para su distribución en el Valle de México por autotransporte de carga. Se observaron las instalaciones de la terminal, el recinto fiscal, los itinerarios, el monitoreo de la carga, que facilita la planeación y asegura la entrega oportuna de las mercancías.

El proyecto de la Terminal Intermodal Logística de Hidalgo (TILH) planea dar servicio al Valle de México (zona Norte: Cuautitlán, Tepozotlán, entre otros) y a los estados de Querétaro e Hidalgo, trasladando carga vía ferrocarril desde los puertos de Ensenada, Lázaro Cárdenas, Manzanillo y Veracruz con entregas expeditas en las plantas de los importadores o a la inversa en el caso de exportación.

El gobierno federal ante su política económica de apertura comercial ha tenido que implementar proyectos que impulsen el desarrollo de la infraestructura de transporte en México y a su vez programas para que las empresas puedan competir en los mercados internacionales.

Parte de esa labor se enfoca a los operadores logísticos, por lo que dentro del Programa Sectorial de Economía 2007-2012, en la línea estratégica 2.4.1 se establece favorecer la promoción de México como *hub* logístico del continente americano para mejorar la eficiencia y la competitividad de los servicios logísticos del país e indica dentro de algunas de sus acciones:

- i. Establecer la campaña "México: Entrega completa y a tiempo" y fomentar la adopción de sus prácticas en empresas de todos los sectores y todos los tamaños.
- ii. Establecer el sistema de información e-Logística México para mostrar capacidades y servicios (infraestructura, operadores nacionales y regionales).
- iii. Promover el escalamiento de las labores del agente aduanal como operador logístico aduanal.
- iv. Gestores gubernamentales
- v. Inspectores Internacionales
- vi. Distribuidores

Pese a lo anterior, son pocos los intermediarios de exportación o prestadores de servicios logísticos en México que han innovado su labor de servicio en el proceso de exportación, no obstante que el fabricante desearía contar con un servicio integral que le facilitara su labor de exportación.

## **5.2 SERVICIOS TERCERIZADOS**

La PyME que exporta o planea exportar debe analizar qué actividades serán absorbidas por su personal y cuales dejará en manos de especialistas externos o intermediarios para su ejecución, lo cual les facilita su tarea interna y las exime relativamente de riesgo.

Las actividades relacionadas con el proceso de exportación, podrían resumirse en cuatro rubros:

1. Mercadotecnia internacional  
Promoción, localización o selección de mercados, canales de distribución, etc.
2. Logística Internacional  
Documentación, transporte, seguro y coordinación de aduanas.
3. Finanzas  
Pagos internacionales, términos de venta, obtención de financiamientos públicos o privados para cubrir los costos de exportación (manufactura, insumos, cuentas por cobrar, etc.).
4. Aspectos Legales o Jurídicos Internacionales  
Cumplimiento de regulaciones y restricciones arancelarias y no arancelarias en el país de origen y destino de acuerdo a los regímenes aduaneros, aplicación de tratados de libre comercio, etc. Además de protección de patentes y marcas comerciales, licencias, certificaciones de calidad y seguridad, etc.

Una vez corroborada la complejidad de las transacciones internacionales, descartada la capacidad de la empresa PyME para desarrollar y llevar a cabo una estrategia de exportación, la alternativa viable es la contratación de un prestador de servicios tercerizado, éste podrá integrarse a los planes de expansión de la empresa PyME en distintas modalidades.

Las empresas suelen en primera instancia, buscar en la reducción de costos vía tercerización un eje de crecimiento. Sin embargo,

... más allá de reducir costos, la generación de una logística integral exige la posibilidad de ofrecer servicios y productos con valor agregado, tanto en información como en visibilidad, así como la apertura de nuevos mercados exteriores y la potenciación de los internos y máximo aprovechamiento de la capacidad instalada... integrarse a los mercados mundiales exige todavía más control de inventarios, y más de tecnologías existentes para la planeación de la demanda y el *fulfillment*.” (Gaxiola B, Mundo logístico pp.11-14).

Las empresas DHL Supply Chain & Global Forwarding, UPS Supply Chain Solutions y FEDEX son un ejemplos de evolución como operadores logísticos. Comenzaron como servicios de mensajería, incursionaron y absorbieron a agentes de carga,

ofertaron soluciones globales a cadenas de suministro para convertirse en lo que hoy se denominan en *Third Party Logistics* (3PL).

Actualmente estas empresas ofrecen una plataforma de servicios flexible para administrar las importaciones y exportaciones de sus clientes. Han establecido convenios con grandes empresas o con los mismos gobiernos de distintos países. FedEx en México colabora con ProMéxico en el impulso a las exportaciones. FedEx ha abierto el espacio FedEx PyMEs Business center el cual ofrece a las PyMEs la oportunidad de ingresar al mercado global a través de capacitación, consultorías, promociones de envío, etc.

Aquellas empresas identificadas como 3PL, por lo general extranjeras pueden ofrecer a las PyMEs soluciones logísticas (rastreo, facturación, entrega, devoluciones, logística inversa, etc.), llegando a abarcar parcial o totalmente la cadena de suministros.

Sin embargo los servicios siguen evolucionado y las empresas buscan soluciones integrales, no limitadas al ámbito logístico, este trabajo plantea la oferta y la demanda de una empresa de tercerización que sea una especialista coordinando especialistas.

Entre las modalidades actuales de los prestadores de servicio integrales de exportación se encuentra los siguientes:

### **1) Intermediario, distribuidor, comisionista**

La tarea y responsabilidad del complejo proceso de exportación se transfieren al intermediario en su totalidad.

Algunas de las características de esta modalidad son:

Exportación indirecta a través de un intermediario mediante un contrato entre partes.

- Distribuidor independiente que conecta a compradores con vendedores. El prestador del servicio está en constante búsqueda de oportunidades de negocios, investiga las necesidades de los clientes extranjeros e identifica a proveedores. Establece contacto con varios fabricantes para ofrecer los productos a los clientes en el exterior.

- Bajo la figura de agentes comisionistas, cobran al vendedor y/o al comprador un porcentaje del valor de la exportación, Como representante de ventas (asalariado o comisionista) tratan con distribuidores, tiendas minoristas extranjeras o usuarios finales.
- No cuenta con inventarios propios y la actividad de servicio post venta es opcional.

## **2) Empresas *Third Party Logistics* (3PL)**

La industria 3PL comenzó en los 80's y se refiere a la contratación de un servicio externo que lleve a cabo todo o parte de la administración de materiales y productos de una empresa.

Los servicios externos que por lo regular son contratados por las empresas en sus operaciones de exportación son: despacho aduanal, transporte y algunas veces, almacenaje; cada uno de ellos contratados por separado, donde los proveedores de servicios logísticos se concretan a seguir las instrucciones del cliente.

La contratación de un servicio 3PL compromete más al proveedor de servicio externo. La relación se transforma en alianza estratégica donde el operador logístico 3PL tomará bajo su responsabilidad el compromiso de entrega en destino de las mercancías en cuanto éstas le sean entregadas por el fabricante.

El Agente 3PL con su propia infraestructura, se dedicará a la planeación de los movimientos de las mercancías, inclusive haciendo uso de software especializados para el establecimiento de actividades y rutas que minimicen costos.

Algunas de las ventajas que tiene el uso de servicios 3PL son:

- 1.- Las empresas se centran en su negocio, en su producto, a perfeccionar sus procesos internos, en la investigación, a la innovación y dejan la parte de la logística en manos de expertos.
- 2.- Los inventarios disminuyen. Con la confianza que el flujo de mercancías fluye rápidamente las empresas pueden limitar sus existencias o pueden desatenderse o

liberarse del producto terminado casi en forma inmediata, ahorrando espacio en su almacén o prescindiendo de grandes y costosas instalaciones.

Haciendo referencia a las conclusiones del estudio *Third Party Logistics*, realizado por la empresa consultora Capgemini, Dainzú Patiño señala: “México como economía emergente y con su ubicación geográfica privilegiada, significa para los operadores logísticos o 3PL nacionales y transnacionales, una oportunidad en las operaciones de las empresas con vocación exportadora instaladas en el país por el ahorro de gastos operativos y mayor eficiencia en la cadena de suministro” (p.36).

La revista T21 especializada en negocios de transporte y logística incluyó en su publicación de Mayo 2012, la lista de las 10 principales empresas 3PL, la cual se reproduce a continuación:

TOP TEN Mundial de 3PLs		
Compañía	Ingresos Brutos en 2010	Origen
> DHL Supply Chain & Global Forwarding	30,486*	Alemania
> Kuehne + Nagel	19,476	Alemania
> DB Schenker Logistics	18,999	Alemania
> Nippon Express	18,450	Japón
> C.H. Robinson Worldwide	9,274	EU
> CEVA Logistics	9,091	Holanda
> UPS Supply Chain Solutions	8,670	EU
> DSV	7,587	Dinamarca
> Panalpina World Transport	6,887	Suiza
> Hyundai GLOVIS	6,303	Korea

Fuente: Armstrong & Associates (2010) \* Millones de dólares

Extraído de artículo Reporte sectorial: operadores logísticos p.39 Revista T21

Revisando esta lista encontramos que la mayoría de los operadores del *top ten* mundial de 3PLs realiza negocios en México con éxito.

Algunos agentes de carga, transportistas y agentes aduanales que han limitado su operación al esquema 2PL, al ofrecer solo un servicio, han considerado ampliar su

portafolio, hacer alianzas con otros prestadores de servicio e incursionar al esquema 3PL. La revista T21 en la edición arriba mencionada, cataloga a Transportes Unidos Mexicanos (TUM), Suvi, Tres Guerras, Pitic, Potosinos, TDR, Estafeta y agente aduanal Cavazos como operadores 3PL.

El gran salto de agente de carga, transportista o agente aduanal, requiere de un trabajo intenso de planeación, capacitación, adquisición de tecnología y alianzas estratégicas. Aún los 3PL ya consolidados, requieren de una estructura enfocada al cliente y de mejora continua, para seguir aportando valor agregado a sus servicios.

Ese *plus* que va de la mano con la generación de valor y las soluciones integrales es el que hace la diferencia con las demás y ha hecho que los servicios tercerizados evolucionen.

En ese afán de ser los “mejores” y separarse” del “resto” es que “las compañías se están moviendo de tercerización táctica a estratégica” (CSCPM, Julio 2010) cuya dinámica se ha ido ajustando a los nuevos tiempos como bien se muestra a continuación:



Fuente: CSCMP 3-4PL Soluciones integrales en la cadena de suministro. Julio 22, 2010

### 3) Empresas *Four Party Logistics* (4PL)

El modelo *Four-party logistics* fue creado por Andersen Consulting (actualmente conocida como *Accenture*) quienes crearon en 1990 un nuevo modelo de negocio de cadena de suministro. El registro de marca se formalizó en 1996 por Andersen.

Andersen define a 4PL como un integrador que conjunta recursos, capacidades y tecnología tanto de la empresa 4PL como de otras organizaciones para diseñar, construir e implementar soluciones totales a la cadena de suministro. (Rushton, p. 352).

El operador se responsabiliza de la optimización de una cadena global incluyendo a su cliente, a los clientes y los proveedores de su cliente.

Las empresas 4PL generalmente subcontratan a operadores 3PL ya que las primeras suelen ser las dueñas de las Tecnologías de la Información y llevan a cabo

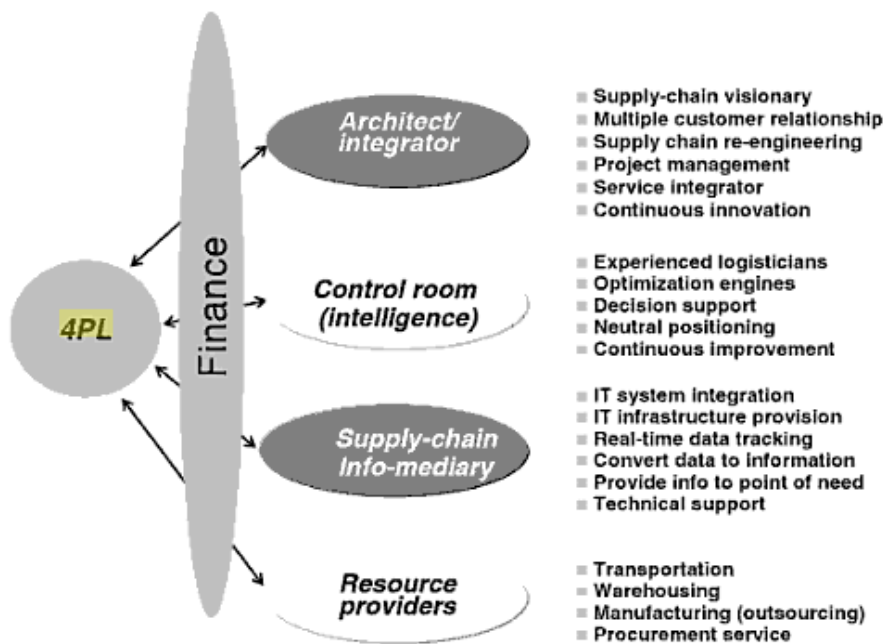


el trabajo intelectual dejando el resto a las 3PL's. La selección de sus proveedores es exhaustiva y eligen a los mejores pues las 4PL se centran en satisfacer y conservar a sus clientes a través de entender lo complejo de sus requerimientos y presentarles soluciones de principio a fin.

Se ha llegado a considerar que las empresas 4PL's han venido a llenar el vacío que no han podido llenar las 3PL's al quedarse estancadas.

Una empresa 4PL llega a considerarse una extensión de su cliente que integra y controla información y recursos así como provee apoyo financiero y de servicios.


El siguiente cuadro muestra los principales componentes por las 4PL's.



FUENTE: Rushton A. & Walker S. (2007) *International Logistics and supply chain outsourcing: from local to global.*

Una empresa 4PL se adentrará más a la problemática en la cadena de suministro de su cliente y partir de su infraestructura tecnológica y humana así como de la contratación de uno o varios proveedores logísticos, localizará puntos de oportunidad para hacer más efectiva la cadena.

El siguiente cuadro resumen muestra las diferencias principales entre los prestadores de servicios logísticos 2PL, 3PL y 4PL:



**CSCMP** Council of Supply Chain Management Professionals  
Round Table México

### Distinción entre 4PL y otros proveedores de servicios logísticos

Logística Estándar	3PL	4PL
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tiene a especializarse en un servicio logístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Uno o más servicios logísticos, normalmente especializados por industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 4PL diseña, implementa y gestiona una solución adaptada al cliente, normalmente especializado por industria</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La mayoría de los acuerdos se realiza por descuentos a tarifas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3PL usa contratos formales de largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 4PL usa contratos formales de largo plazo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Normalmente no integra sus aplicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3PL posee aplicaciones y sistemas para soportar los servicios, con alguna integración con las aplicaciones del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 4PL posee aplicaciones y sistemas para soportar los servicios, con integración con las aplicaciones del cliente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El proveedor normalmente tiene su propia plantilla y activos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3PL puede usar sub-contractors y con frecuencia alquila o renta activos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 4PL siempre usa sub-contractors para ejecutar los servicios logísticos y proporcionar activos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los clientes son responsables de la gestión logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los clientes son responsables por la gestión del desempeño del 3PL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 4PL es responsable de la gestión de todos los proveedores de servicio para lograr los objetivos</li> </ul>

Fuente: CSCMP 3-4PL Soluciones integrales en la cadena de suministro. Julio 22, 2010

En México, son pocas las empresas que se promueven como 4PL, sería necesario corroborar que realmente llevan a cabo esa labor de integración de servicios que se mencionó con anterioridad.

En la industria de la moda, se pueden mencionar tres ejemplos de operadores 4PL:

a. Expeditors

Expeditors se autodefine como una empresa logística global. Dirige sus operaciones a nivel mundial desde sus oficinas corporativas localizadas en Seattle, Washington.

Como empresa americana tiene la ventaja de confianza y aceptación con las empresas de su mismo país para establecer lazos de negocios. Expeditors ofrece a las empresas el manejo del total de las operaciones del exterior de las corporaciones.

Ofrece soluciones como desplazamiento de materias primas desde y a cualquier punto del mundo para su transformación y una vez obtenido el producto final, la entrega de éste en territorio americano. Este tipo de operaciones, hace algunos años era complejas, las tecnologías de la información las han facilitado los últimos años.

Expeditors cuenta en México y en cada país, con una red de prestadores de servicios aduanales, transportistas, almacenes para el manejo de las mercancías. Tanto el fabricante como el cliente en Estados Unidos se dedican a producir y vender, Expeditors lleva a cabo toda la parte logística y de distribución dentro y fuera de Estados Unidos.

#### b. DHL Supply Chain

La casa de moda alemana, Hugo Boss, se hace de los servicios de su compatriota DHL Supply Chain para la distribución, almacenaje y manejo de sus productos para atender los 240 puntos de venta que tienen en la República Mexicana (Patiño, D. *DHL viste logística de Hugo Boss*, p. 49)

Parece que el entendimiento entre empresas de un mismo país es esencial para las alianzas entre grandes firmas, es así como DHL Supply Chain se está haciendo cargo del manejo de ropa, accesorios, fragancias, etc. de la marca Hugo Boss a nivel mundial. La logística de este tipo de mercancía presenta sus propias características, por su manejo delicado y por su valor. DHL ha rebasado el esquema 3PL, al coordinar los tránsitos internacionales y las distribuciones locales de los productos en Estados Unidos, Reino Unido, México y Alemania.

En este caso, contraviniendo parte de la operación de un 4PL, la tecnología para el manejo de carga es proporcionada por Hugo Boss, ya que requiere homologar sus procesos a nivel mundial. Los beneficios para la marca, señala el mismo artículo,

han sido la reducción de costos, aumento de ventas, mayor existencia en tiendas y flexibilidad para ajustarse a la cadena de suministros.

#### c. JAS Forwarding & Ermenegildo Zegna

Por varios años, la empresa transportista de las prendas y accesorios de la marca Ermenegildo Zegna en México fue la empresa Panalpina en un modelo 3PL. Hace aproximadamente cuatro años la empresa italiana JAS Forwarding absorbió las funciones y parte del personal del área de Logística y Tráfico de dicha empresa y utilizando un modelo de empresa 4PL, comenzó a coordinar el movimiento de insumos y productos hacia y desde México para dicha marca.

La migración de un modelo 3PL a 4PL tiene generalmente un período de transición difícil, sobre todo al considerar que el fabricante cede o “pierde” el control de las operaciones a manos del operador logístico y éste va incrementando su participación hasta coordinar las operaciones a nivel tanto nacional como internacional. En algunos casos se requiere temporal o permanentemente personal *in house* de la empresa 4PL como un puente, para dar continuidad y conectividad al fabricante con su(s) cliente(s).

#### **4) Empresas *Five Party Logistic* (5PL)**

Un esquema que engloba lo que es la cadena de suministros en cuestión de logística es el modelo *five party logistics*. “5PL se enfoca en forma integral a construir la coordinación de la oferta y la demanda –y equilibrios de la misma- desde el origen hasta el destino. Orientado a proporcionar toda la solución logística para la gestión de la cadena de suministro completa, integrando todas las actividades de productos y servicios en redes logísticas colaborativas de alto desempeño, y se basa en marcos metodológicos referenciales estandarizados con estrictas medidas de desempeño y estrategias colaborativas para alcanzar altas ventajas competitivas” (Amcham p. 49)

Lo anterior requiere una formación teórica y metodológica del especialista en logística

- Interdisciplinaridad es la base
- Conocimientos profesionales

### **Estrategia logística**

Servicio al cliente y evaluación

Negociación y contratación

Logística y gestión de flujos

Métodos de gestión

Gestión de la producción

### **El enfoque logístico de las sociedades globales**

Aprovisionamiento y distribución

Distribución y comercio nacional e internacional

Derecho de transporte

Comercio exterior y Aduanas

- Conocimientos metodológicos

Conceptualización de sistemas logísticos

Selección y valor de los modelos de previsión

Sistemas de Información

Planeación y control de producción

Planeación y control de inventarios

Contabilidad, costos y presupuestos,

Diseño y operaciones de almacenes

Mecanismos de administración y mantenimiento

Administración de recursos humanos

Finanzas

Investigación de operaciones y simulación

Como se puede observar, en el modelo de intermediario y 3PL, el fabricante y el servicio tercerizado llevan a cabo sus funciones en forma independiente y bien delimitada, mientras que en las modalidades 4PL y 5PL, el servicio tercerizado interviene en las operaciones del fabricante tanto como la cadena de suministro lo requiera y tanto como el fabricante lo establezca.

El concepto *Business Process Outsourcing (BPO)* se ha utilizado para la gestión integral de la cadena de suministros. La unidad de negocio BPO liderea las áreas de finanzas, contabilidad, compras, operaciones, un proceso de soporte *end-to-end*.

Las empresas 5PL son consideradas como la nueva generación de empresas, tienen el doble reto de innovar y ser creativas a un costo competitivo a la par que son capaces de solucionar cualquier tipo de problemática de la empresa o perfeccionar y/o coordinar el sistema ya existente.

### **5) Contratación por actividad específica**

Sin embargo, no todas las necesidades de los fabricantes son las mismas, aún tratándose de empresas PyMEs. Dependiendo de la situación particular de cada empresa, ésta podrá optar por contratar servicios externos por cada uno de los eslabones del proceso de exportación.

#### **- Mercadotecnia internacional**

Es en el ámbito de la promoción y localización de mercados donde se nota una desconexión entre compradores y vendedores a nivel internacional, a pesar de que en el caso de México, la política económica está orientada a procurar ese enlace y a utilizar los recursos públicos para tal fin.

Algunos empresarios reconocen la potencialidad de su producto en los mercados internacionales, sin embargo, el simple estudio de factibilidad, sin llegar a un estudio de mercado o la realización de un plan de negocios excede sus capacidades.

Muchas empresas expanden su mercado bajo un modelo de prueba y error, el riesgo es alto. Sin embargo una empresa externa pudiera guiar la expansión o la incursión a los mercados internacionales de forma más asertiva.

#### **- Finanzas**

En cuestión de finanzas, es común que las empresas PyMEs no cuenten con los recursos para soportar una transacción internacional cuyo lapso y riesgo de recuperación es más prolongado comparado con una operación domestica.

El análisis financiero, las alternativas de financiamiento son poco conocidas. Es de suponerse que la banca de desarrollo o la banca comercial como intermediario financiero son los encargados de orientar al exportador en cuestiones de transacciones financieras internacionales. Sin embargo es preciso que la empresa se acerque a ellos con información propia precisa y las posibles alternativas que la banca le proporcionará, para evaluar y seleccionar en su mayor beneficio el producto financiero que más le convenga.

- Aspectos Legales o Jurídicos Internacionales

La problemática legal puede acabar con los proyectos de expansión de las empresas o por el contrario, un uso adecuado de las preferencias o facilidades regulatorias puede hacer a diferencia con la competencia.

A pesar de que los requisitos y requerimientos en el país de destino deben estar considerados dentro del plan de marketing internacional, es común que las empresas recurran a los servicios de especialistas en material legal cuando enfrenten alguna problemática jurídica. La prevención es lo mejor en estos casos.

- Certificaciones de calidad, seguridad y sustentabilidad.

Otras modalidades de negocios a través de tercerización son aquellas referentes a servicios de consultoría o asesoría en certificaciones de calidad y seguridad como ISO 9000, *Business Alliance for Security Commerce (BASC)* y *Customs Trade Partnership Against Terrorism (CTPAT)*. Los clientes externos llegan a pedir certificaciones en material de sustentabilidad o buenas prácticas laborales.

A nivel internacional, las certificaciones son parte de la tarjeta de presentación de las empresas, dan cierta confianza a los posibles compradores, sin embargo la infraestructura de una empresa sobre todo de las MiPyMEs necesitan de un agente externo que los auxilie para alcanzar los parámetros requeridos para obtener las certificaciones.

### 5.3 LAS EXIGENCIAS DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES

En forma resumida, la incursión en los mercados internacionales obliga a las empresas a ofrecer a los clientes del extranjero:

- ✓ Precios competitivos
- ✓ Altos estándares de calidad
- ✓ Tiempos más cortos de entrega y/o con mayor frecuencia (rotación)
- ✓ Pedidos reducidos (prueba de aceptación) para evitar errores de pronósticos y riesgos de inventario.
- ✓ Profesionalización y capacitación del factor humano con una visión global de negocios.
- ✓ Innovación tecnológica para el control de la operación, el flujo de comunicación y movimientos de los productos.
- ✓ Servicio y soluciones integrales en sus entregas.
- ✓ Cercanía y confianza cliente-proveedor, integrarse como socios de negocios para fortalecer la competitividad en el mercado.
- ✓ Planear, implementar y controlar la eficiencia y la eficacia del flujo de bienes y servicios. Visión a largo plazo pero una planeación de la demanda con un ritmo más ágil.

Todo lo anterior se podría resumir en altos niveles de servicio y generación de valor.

El fabricante o algunas veces el cliente en el extranjero, pudiera elegir coordinar su logística por sí solo o solicitar apoyo de un tercero en cualquier parte de su proceso a través de un operador logístico, de una agencia aduanal, de un bróker, de una naviera, es decir, de cualquier empresa que ya familiarizada con sus necesidades logísticas sea capaz de ofrecerle soluciones integrales.

De acuerdo a lo anterior, la empresa PyME pareciera necesitar un *master* interno o una empresa que le pueda proporcionar un servicio integral en sus operaciones, sin embargo va más allá, ya que ese servicio externo o de tercerización aparte de dominar el manejo de mercancías a nivel mundial, deberá interesarse en conocer detalladamente el producto objeto de la transacción, como se explicará en el siguiente capítulo.



## CAPÍTULO 6

### VISIÓN MACRO, ACCIÓN MICRO

*En la actualidad, los mercados globales producen y consumen más de 20 por ciento de la producción mundial y se proyecta que se multiplicarán doce veces, a más de 80 por ciento de la producción mundial en 2025. Asimismo, en los primeros 30 años (de este siglo) tendrá lugar más integración económica que la que ocurrió en los últimos 10,000 o más años. Daniels, John. Negocios Internacionales p.428*

El diseño de este capítulo tuvo como eje dos textos de dos reconocidos investigadores de la UNAM:

*Exportación para PyMES, cómo detectar, analizar y planear negocios de exportación* del Dr. Carlos Morales Troncoso y *Políticas e instrumentos para profundizar la integración regional de la industria del vestido en la zona del TLCAN* del Dr. Enrique Dussel Peter.

El Dr. Dussel habla de una fuerza centrífuga y una fuerza centrípeta en sus propuestas para mejorar la competitividad del aparato productivo. La fuerza centrífuga se manifiesta en la actualidad a través de una visión amplia con capacidad de aprendizaje sobre el desarrollo conceptual en las últimas décadas en diversos continentes, mediante procesos productivos globales y dinámicos; la fuerza centrípeta se enfoca a la especialización, “al reconocimiento de la importancia de las cadenas de valor y sus segmentos; las empresas y los segmentos que carecen de vínculos con otras empresas u otros segmentos pierden el enorme potencial de las fuerzas centrípetas.” (p. 6)

Esas fuerzas, centrífuga y centrípeta son retomadas como una visión macroeconómica con acciones enfocadas al detalle, a nivel micro del producto, para concebir una estrategia de exportación.

Del libro Exportación para PyMES sigo la metodología del libro para aplicarla a un producto específico de la industria del vestido para su comercialización en el mercado estadounidense.

Para entrar en los mercados mundiales se requiere una visión global, macro no solo de la economía sino de todo el acontecer mundial, paralelamente es necesario conocer al detalle, en forma minuciosa, exacerbada, las características del producto que queremos comercializar en el exterior.

Esta información debe ser dominada por el especialista dedicado a los mercados mundiales, pero también por el fabricante, por lo que presento a continuación la monografía de un producto del sector del vestido desde una perspectiva macro y micro para su manejo en los mercados mundiales, pero sobre todo en el mercado estadounidense.

## **6.1 VISIÓN INTERNACIONAL**

Un aspecto importante que deberán compartir el fabricante, el prestador de servicios tercerizado y en general todas aquellos proveedores de servicios relacionados con el comercio exterior, es una visión internacional. Es importante que las personas conozcan el impacto de sus actividades, se identifiquen como parte integrante de una operación más compleja relacionado con el mundo.

El prestador del servicio tercerizado y el fabricante deben compartir esa visión global del negocio, trabajar en equipo y prever lo que les deparan los mercados mundiales.

Tal y como se ha comentado, la tendencia de integración e intercambio mundial de mercancías va en aumento, por lo que es importante ubicar a México en el mercado mundial y su posición ante el país de destino. Tener presente que ese objetivo particular por empresa es parte de un objetivo generalizado que empresarios, gobiernos e instituciones tienen en mente.

Antes que nada, es conveniente ubicar el papel que juega nuestro país en el comercio internacional, por lo que a continuación se listan algunas cifras:

## MÉXICO EN EL GRUPO DE LOS 20

- 11º. Lugar en población *Organización de las Naciones Unidas*
- 13º. Lugar en territorio
- 14º. Economía generadora de riqueza (PIB) *Banco Mundial 2011*
- 16º. País exportador mundial de mercancías (OMC 2011)
- 16º. País importador mundial de mercancías (OMC 2011)
- 1 de cada 5 empleos están relacionados con la actividad exportadora
- Exportación per cápita 2010: US\$2,625, China: \$1,183 e India \$190 IMCO Congreso COMCE.
- 5º. Receptor de IED de las economías emergentes
- 20º. Atlas de sofisticación económica.
- 48º. Lugar en *Doing Business 2013* (China 91, Rusia 112, Brasil 130, India 132) *Banco Mundial*
- 1 de cada 5 empleos están relacionados con la actividad exportadora

## COMERCIO INTERNACIONAL DE MÉXICO

- 58% del PIB estuvo relacionado con el comercio exterior en el año 2010 y 61% en 2011
- 80% de las exportaciones son manufacturas (% mayor al total de América Latina)
- 85% de las importaciones son bienes intermedios y de capital
- Acceso al 75% del PIB mundial a través de los acuerdos comerciales
- 12 Tratados con 44 países, acceso a mercados potenciales de 1,200 millones de personas
- 92% del comercio se lleva a cabo aplicando TLC's
- La Inversión en infraestructura ha sido del 5% cuando el promedio reportado por la OCDE ha sido del 3.5%.

## México en el G20

Población 2010			
	Mundial	6,895,889	100%
1	China	1,341,335	19%
2	India	1,224,614	18%
3	Estados Unidos	310,384	5%
4	Indonesia	239,871	3%
5	Brasil	194,946	3%
6	Paquistán	173,593	3%
7	Nigeria	158,423	2%
8	Bangladesh	148,692	2%
9	Federación Rusa	142,958	2%
10	Japón	126,536	2%
11	<b>México</b>	<b>113,423</b>	<b>2%</b>
	Resto del mundo	2,721,112	39%

habitantes

Fuente: Organización de las Naciones Unidas

Territorio (miles km <sup>2</sup> )			
	Mundial	150,387	100%
1	Federación Rusa	17,098	11%
2	Canadá	9,985	7%
3	Estados Unidos	9,629	6%
4	China	9,597	6%
5	Brasil	8,515	6%
6	Australia	7,692	5%
7	India	3,287	2%
8	Argentina	2,780	2%
9	Kazajistán	2,725	2%
10	Argelia	2,382	2%
11	Congo Democrático	2,345	2%
12	Arabia Saudita	2,150	1%
13	<b>México</b>	<b>1,964</b>	<b>1%</b>
	Resto del mundo	70,238	47%

Fuente: Naciones Unidas

Producto Interno Bruto (PIB) 2011			
	Mundial	69,971,508	100%
1	Estados Unidos	15,094,000	22%
2	China	7,298,097	10%
3	Japón	5,867,154	8%
4	Alemania	3,570,556	5%
5	Francia	2,773,032	4%
6	Brasil	2,476,652	4%
7	Reino Unido	2,431,589	3%
8	Italia	2,194,750	3%
9	Federación Rusa	1,857,770	3%
10	India	1,847,982	3%
11	Canada	1,736,050	2%
12	España	1,490,809	2%
13	Australia	1,371,764	2%
14	<b>México</b>	<b>1,155,316</b>	<b>2%</b>
	Resto del mundo	33,899,987	48%

Fuente: Banco Mundial

millones de US\$

Principales EXPORTADORES de mercancías 2011				Principales IMPORTADORES de mercancías 2011			
1	China	1898	10.4 %	1	Estados Unidos	2266	12.3 %
2	Estados Unidos	1480	8.1 %	2	China	1743	9.5 %
3	Alemania	1472	8.1 %	3	Alemania	1254	6.8 %
4	Japón	823	4.5 %	4	Japón	855	4.6 %
5	Países Bajos	661	3.6 %	5	Francia	714	3.9 %
6	Francia	596	3.3 %	6	Reino Unido	638	3.5 %
7	Corea, República	555	3.0 %	7	Países Bajos	599	3.2 %
8	Italia	523	2.9 %	8	Italia	557	3.0 %
9	Rusia, Federaciór	522	2.9 %	9	Corea, República	524	2.8 %
10	Bélgica	477	2.6 %	10	Hong Kong, China	511	2.8 %
11	Reino Unido	473	2.6 %	11	Canadá	463	2.5 %
12	Hong Kong, China	456	2.5 %	12	India	463	2.5 %
13	Canadá	452	2.5 %	13	Bélgica	461	2.5 %
14	Singapur	410	2.2 %	14	España	374	2.0 %
15	Arabia Saudita	365	2.0 %	15	Singapur	366	2.0 %
16	<b>México</b>	<b>350</b>	<b>1.9 %</b>	16	<b>México</b>	<b>361</b>	<b>2.0 %</b>
19	India	305	1.7 %	17	Rusia, Federaciór	324	1.8 %
30	República Checa	162	0.9 %	21	Brasil	237	1.3 %
40	Vietnam	97	0.5 %	30	República Checa	152	0.8 %
50	Ucrania	68	0.4 %	40	República Slovaca	77	0.4 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la OMC Cifras en miles de millones de dólares

### Secretaría de Economía. Subsecretaría de Comercio exterior

#### Comercio Exterior de México

Valor en millones de dólares

AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Exportac</b>	166,121	158,780	161,046	164,766	187,999	214,233	249,925	272,044	292,637	229,620	298,138	349,568
<b>Importac</b>	174,458	168,396	168,679	170,546	196,810	221,820	256,052	283,233	310,132	234,385	301,482	350,856
<b>Imp + Exp</b>	340,579	327,176	329,725	335,312	384,808	436,053	505,977	555,278	602,769	464,005	599,620	700,424
<b>PIB</b>	581,426	622,093	649,076	700,325	759,777	848,947	952,276	1,035,929	1,094,480	882,355	1,035,870	1,155,316
<b>Participación en el PIB</b>	59%	53%	51%	48%	51%	51%	53%	54%	55%	53%	58%	61%
<b>Balanza Comercial</b>	-8,337	-9,617	-7,633	-5,779	-8,811	-7,587	-6,127	-11,189	-17,496	-4,765	-3,344	-1,288
<b>Participación EXPORTACION en el PIB</b>	29%	26%	25%	24%	25%	25%	26%	26%	27%	26%	29%	30%

Un ejemplo de confianza lo representa la apertura de la Oficina Suiza de Comercio en la Cd. De México, la cual se suma a las otras tres oficinas en el continente americano que se localizan en Toronto, Chicago y Brasil. En dicho acto de apertura el pasado 29 de Mayo, el embajador de Suiza resaltaba la selección de México sobre otras naciones después de un exhaustivo análisis de oportunidades.

## MÉXICO Y ESTADOS UNIDOS

Es conveniente mencionar la estrecha relación de México y Estados Unidos que refuerza la teoría de la regionalización más que la de la globalización.

Durante la conferencia *Escenarios de prospectiva: México-Estados Unidos 2030*, organizada por el Centro de Investigadores sobre América del Norte (CISAN), el embajador de México en Estados Unidos, Arturo Sarukán exaltó que por primera vez, “quizá desde que se negoció el TLC”, las dos naciones comparten una visión estratégica de futuro, integral, “para vincular todos los temas de la relación bilateral”. Enfatizó lo estrecha e interdependiente es la relación bilateral en ámbitos como migración, seguridad fronteriza, lucha contra el crimen organizado, infraestructura y comercio entre otros.

Se incluyen a continuación algunas de sus aseveraciones:

En cuestión de población, México tiene el mayor número de expatriados americanos en su territorio: 1.3 millones. Estados Unidos cuenta con una población de origen mexicano hispano del 16% y se espera que siga en aumento en las próximas décadas.

Geográficamente ambos países comparten 3000 kms. de frontera, consideradas como una extensión de la seguridad americana.

6 millones de empleos en Estados Unidos están relacionados con exportaciones a México.

Diariamente se llevan a cabo transacciones por 1,000 millones de dólares entre ambos países

Las exportaciones mexicanas al mundo tienen un 40% de insumos estadounidenses.

México le compra a Estados Unidos más que los BRIC´s juntos, excluyendo a Hong Kong o casi al parejo considerando esta región.

El gobierno de Barack Obama impulsó la campaña “*buy USA*” y se propuso duplicar las exportaciones americanas durante su administración. El embajador de México consideró que por el grado de integración e interrelación en el bloque NAFTA, sería más oportuno promover una campaña “*buy NAFTA*”, considerando las aseveraciones anteriores.

Por otra parte, el embajador Sarukán resaltó en su discurso, que los gobiernos y/o cámaras de los estados de la federación tanto mexicana como americana han establecido relaciones intermésticas, concepto utilizado para referirse a los foros o eventos que promueven el intercambio comercial e inversión entre estados, sin requerir la intervención del gobierno federal de ninguno de los dos países.

El gobierno federal mexicano, considera también indispensable que nuestro país participe en las negociaciones comerciales donde Estados Unidos es parte para integrar insumos mexicanos en los productos americanos aplicando las preferencias de dichos acuerdos. Un ejemplo, lo es el *Transpacific Partnership (TPP)* que integra economías asiáticas de gran dinamismo y al cual México mostró su interés de participar a nivel de consulta.

Por lo que se refiere a la cadena hilo-textil-confección (HTC), el Dr. Enrique Dussel recalcó en 2009 que:

“La cadena (HTC) en la actualidad es una actividad socioeconómica relevante en América del Norte —comprendida como Canadá, Estados Unidos y México- en términos del producto, empleo, salarios, desarrollo tecnológico y de cohesión socioeconómica en regiones particulares y que ha logrado una profunda integración entre los tres países”. (p.5)

Se presenta a continuación una panorámica del mercado mundial de prendas de vestir para enfocarnos posteriormente al mercado estadounidense y a un producto en específico.

## **6.2 EL COMERCIO INTERNACIONAL DE PRENDAS DE VESTIR**

Desde una perspectiva global del mercado mundial se puede afirmar que la industria de la confección tiene un mercado potencial de 6,896 millones de personas, que es precisamente la población del mundo, al considerarse el vestido como una de las necesidades primarias de los seres humanos. Entonces ¿porqué limitarse para expandir y atravesar fronteras?

La necesidad de delimitar el alcance de una empresa ante ese universo de consumidores hace necesario conocer cifras macroeconómicas de población, ingresos y consumo para ubicar a nuestro mercado meta. La distribución de la población no es homogénea, ni todas las personas cuentan con los mismos recursos para cubrir la necesidad del vestido. Desde una perspectiva global se debe tener la respuesta a estas preguntas:

1. ¿Cuáles son los países más poblados?
2. ¿Cuáles países demandaron más prendas de vestir del exterior?
3. Considerando como mercado meta a Estados Unidos ¿qué información debo conocer de dicho país?
4. Si ya cuento con mi producto ¿qué información debo manejar para exportar a Estados Unidos?
5. ¿Cómo son los flujos comerciales de mi producto?
6. ¿Quién es la competencia en dicho mercado?

Comenzando por la población mundial es relevante hacer notar que Estados Unidos está ubicado en la tercera posición a nivel mundial

#### Población mundial 2010

Posición	País	País %	2010 (millones)
1	China (Excl. HK & Macao)	19%	1 341
2	India	18%	1 225
<b>3</b>	<b>Estados Unidos de América</b>	<b>4%</b>	<b>309</b>
4	Indonesia	3%	240
5	Brasil	3%	195
6	Pakistán	3%	174
7	Nigeria	2%	158
8	Bangladesh	2%	149
9	Federación Rusa	2%	143
10	Japón	2%	127
11	México	2%	113

Fuente :UN Population Division Dept of Economic and Social Affairs

En cuanto a quienes son los principales importadores del mundo, Estados Unidos encabeza la lista de países que se abastecen de mercancías del exterior. (Anexo 6).

Específicamente tratándose de prendas de vestir, de acuerdo a la OMC, el principal importador de ropa fue la Unión Europea, cuyos 27 miembros totalizaron una población de 502.5 millones de habitantes en 2010.

El segundo comprador de prendas de vestir importadas fue Estados Unidos y después de un gran margen de diferencia el tercer lugar lo ocupó Japón seguido de Hong Kong, Canadá, Federación Rusa, Suiza, Australia y Corea en ese orden (Anexo 1).

De esta manera, la elección de Estados Unidos como mercado meta para ropa resulta ser una opción adecuada en cuanto a población y consumo, pero es necesario obtener más datos para corroborar dicha elección.

### 6.3 MERCADO DE PRENDAS DE VESTIR ESTADOUNIDENSE

Estados Unidos cuenta con una población cercana a los 309 millones según su censo de 2010. Conformado por 51 estados, comúnmente se divide en cuatro regiones:





- Northeast
- Midwest
- South
- West

Los resultados del censo 2010 señalan también que el grueso de la población se encuentra en el rango de edad de 18 y 44 años. La distribución por género es casi simétrica, con un pequeño porcentaje más de población femenina (50.8%). La región sur es la más poblada.

**Población por género y grupos de edades en Estados Unidos por Región 2010**

Región	Menores a 18						
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	años	18 a 44 años	45 a 64 años	65 años o más
Estados Unidos	308,745,538	151,781,326	156,964,212	74,181,467	112,806,642	81,489,445	40,267,984
Región							
Northeast	55,317,240	26,869,408	28,447,832	12,333,192	19,873,499	15,305,716	7,804,833
Midwest	66,927,001	32,927,560	33,999,441	16,128,108	23,722,312	18,054,247	9,022,334
South	114,555,744	<b>56,134,681</b>	58,421,063	27,788,757	<b>42,002,579</b>	29,870,423	14,893,985
West	71,945,553	35,849,677	36,095,876	17,931,410	27,208,252	18,259,059	8,546,832

Fuente: U.S. Census Bureau <http://www.census.gov/population/international/index.html>

Refiriéndonos a la distribución por estado de la unión americana, los diez estados más poblados concentran el 57% de la población. Es preciso hacer notar que las consejerías de ProMéxico en distintas ciudades de Estados Unidos han recomendado a fabricantes de ropa penetrar al mercado estadounidense por tres ciudades localizadas en los estados que ocupan los primeros lugares de población. En los *chats* de “Cómo hacer negocios” con Chicago y Dallas ambos consejeros

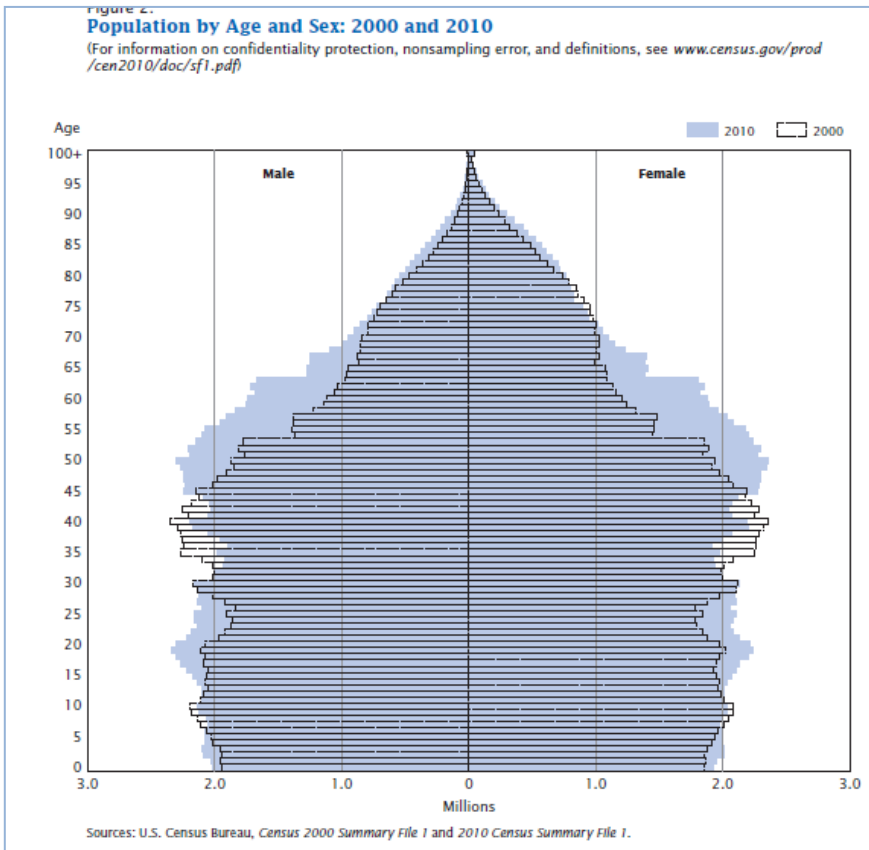
señalaron que las plazas por excelencia para distribución y mayoreo de ropa son Los Angeles, New York y Miami

Estado	Población 2010 millones	% del país
<b><u>California</u></b>	<b><u>37.254</u></b>	<b><u>12%</u></b>
Texas	25.146	8%
<b><u>New York</u></b>	<b><u>19.378</u></b>	<b><u>6%</u></b>
<b><u>Florida</u></b>	<b><u>18.801</u></b>	<b><u>6%</u></b>
Illinois	12.831	4%
Pennsylvania	12.702	4%
Ohio	11.537	4%
Michigan	9.884	3%
Georgia	9.688	3%
North Carolina	9.535	3%

Fuente: United States Census Bureau. Age and Sex Composition: 2010. May 2011

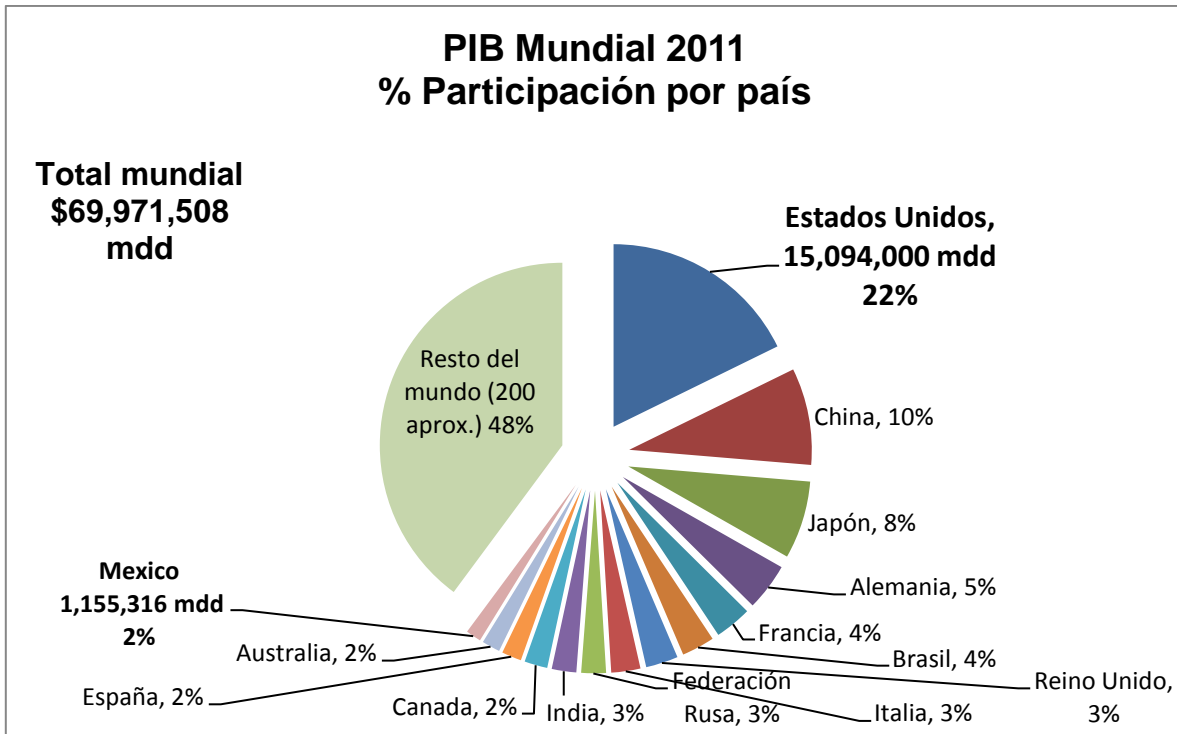
El conocer la pirámide de población del país a cuyo mercado se pretende incursionar, resulta importante no solo para la industria de la confección sino para cualquier sector, ya que nos proporciona información de las necesidades presentes y futuras de la población; por lo que a continuación se muestra la pirámide poblacional de Estados Unidos.

Los datos de género y edad son relevantes debido a que las empresas de la industria de vestido se especializan por género y luego por grupos de edades por lo que pueden corroborar el potencial de mercado de su(s) producto(s).



Fuente: U.S. Census Bureau  
<http://www.census.gov/prod/cen2010/briefs/c2010br-03.pdf>

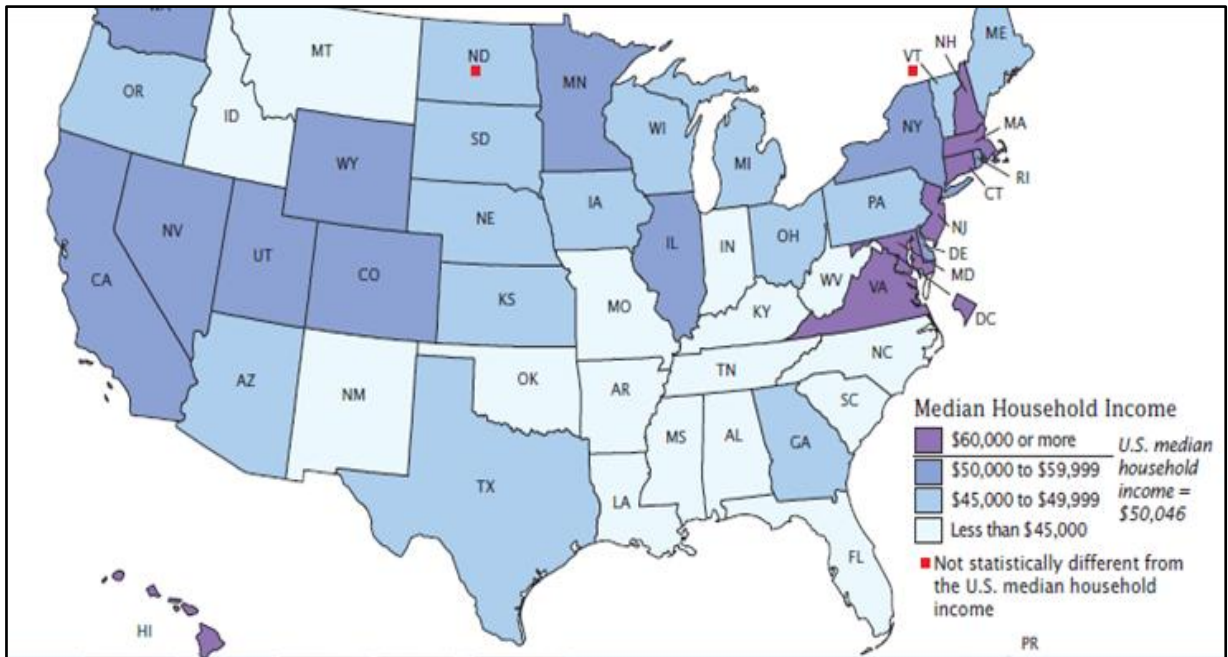
Sin embargo, no basta con identificar a los consumidores, es necesario conocer el poder adquisitivo de la población a través de los ingresos de la población. Desde una perspectiva macroeconómica, Estados Unidos encabeza la lista del Producto Nacional Bruto mundial, dicha economía participa con el 23% del total mundial, lo cual lo convierte en un mercado atractivo para cualquier tipo de productos y servicios.



Fuente: Banco Mundial  
<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD/countries/1W?display=default>

Al seleccionar un país meta con un territorio tan extenso como Estados Unidos es importante conocer la concentración de la población, pero también la distribución de los ingresos que de acuerdo al siguiente mapa nos señala el ingreso promedio de la población por estado.

De cualquier manera, es indudable el poder adquisitivo generalizado de la población, comparado con el resto del mundo. Aún los estados con menor ingreso, están muy por encima ingreso de la mayor parte de los países del mundo.



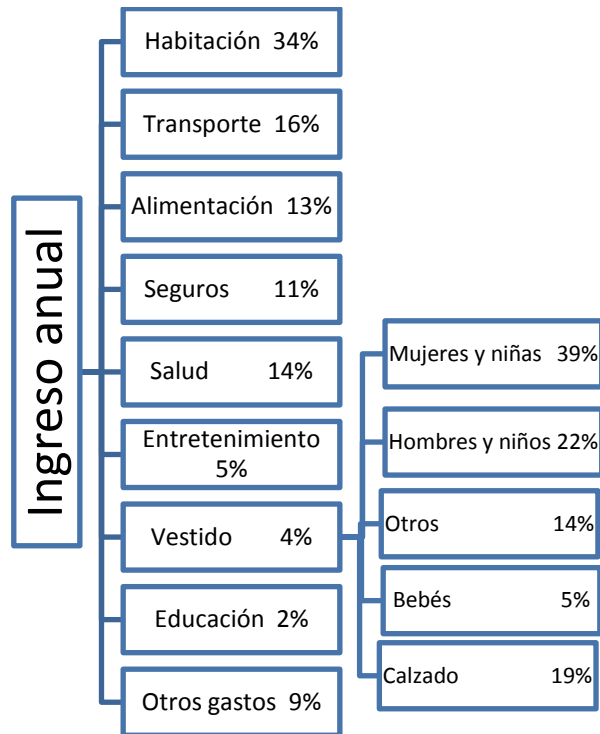
Fuente: U.S. Census Bureau *Household Income for states 2009 and 2010*.

Conocemos en forma general la población de Estados Unidos, su ingreso y hemos corroborado su poder adquisitivo ¿pero qué tan proclives son a gastar en prendas de vestir? Para tal efecto, es preciso identificar los hábitos de la población estadounidense para corroborar el potencial de demanda de este sector y de otros.

De acuerdo a la encuesta de gastos de los consumidores llevada a cabo por el departamento del trabajo de Estados Unidos, se muestra en la siguiente tabla la distribución de gastos promedio anual familiar en el año 2009.

En lo que respecta al porcentaje de gastos en vestido se muestra una subdivisión más a detalle de este rubro por tipo de consumidor y producto que nos permitiría llegar a cifras más concretas de alguna población objetivo, obteniendo expectativas de volumen y valor.

Es importante señalar de acuerdo con Daniels, (p. 405) que el mercado americano es un mercado que busca una mezcla variedad, calidad y precio a diferencia del mercado inglés que prefiere tiendas basadas en sensibilidades sociales o los consumidores alemanes quienes son susceptibles al precio.



Fuente: Elaboración propia con base en Consumer Expenditure Survey, Bureau of Labor Statistics

A la par o previo a la identificado el mercado, debe llevarse a cabo una recopilación exhaustiva de información sobre el manejo del producto en los mercados internacionales para vincularlo con el destino seleccionado.

#### 6.4 EL COMERCIO INTERNACIONAL DE TRAJES DE LANA PARA HOMBRE

Las personas responsables de la comercialización y logística deben conocer a fondo las características y manejo del producto que embarcaran al exterior.

Deben saber sus componentes, su origen, la cantidad utilizada de cada uno de ellos, la logística del producto, pero sobre todo y desde un principio su código arancelario y el o los sectores a que pertenece o es ubicado en los diversos sistemas existentes a nivel mundial.

Es de esta manera donde entra la acción micro, al detalle, ser un experto en el manejo del producto que deseamos comercializar. Conocer todos y cada uno de sus insumos, el consumo de cada uno de ellos, el código arancelario de dichos componentes.

El determinar el código arancelario adecuado de un producto y los componentes suele resultar un buen ejercicio de que tanto sabemos de ellos, ya que por lo que concierne a la industria del vestido, para determinar la fracción arancelaria de algunos tejidos se requiere algunas veces de la estructura técnica del producto o en el caso de prendas, leer con sumo cuidado las notas explicativas de la TIGIE en sus distintos niveles.

La responsabilidad de supervisar las importaciones y exportaciones de Estados Unidos recae en el U.S. Customs and Border Protection (cbp), esta oficina es la encargada del cálculo y la recaudación de todos los derechos, impuestos y cuotas sobre la mercancía importada, la procuración de las leyes aduaneras, tratados de navegación y otras relacionadas. *US Customs* es también una organización con autoridad judicial que combate operaciones de contrabando y participa cada vez más en seguridad nacional.

La nomenclatura utilizada por la aduana americana es al igual que en México, la del Sistema Armonizado de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) a seis dígitos, que a nivel país corresponde a la *Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTSUSA)*.

Utilizando como ejemplo un traje de lana para hombre y utilizando la metodología para detectar oportunidades del libro Exportación para PyMES, la información de este producto es la siguiente:

Producto: Trajes (ambos o tercetos) para hombre y niño, de vestir, excepto los de punto de lana o pelo fino

Facción arancelaria Tarifa de la Ley de los Impuestos de Importación y de Exportación (TIGIE): 6203.11.01

*Standard International Trade Classification (SITC):* Prendas y accesorios de vestir (Capítulo 84) (*Articles of apparel and clothing accessories*) Para hombre y niños no de punto (841) Trajes y conjuntos (841.2)

Trajés de lana o pelos finos de animal (**841.21**)

*Harmonized Tariff Schedule  
Of the United States of  
America (HTSUSA):*

**6203119000**  
*Men's or boys' suits of wool or fine animal hair  
other than containing 30% silk*

Una vez definido el código arancelario de nuestro producto, podemos acceder a las distintas bases de datos, las cuales nos proporcionan información precisa del comportamiento en los mercados mundiales de nuestra mercancía.

Considerando el valor del comercio internacional de este producto, los principales compradores de trajes de lana son: Japón, Estados Unidos seguidos de varios países pertenecientes a la Unión Europea.

México se ubica en la quinta posición como proveedor de trajes de lana al mundo, le anteceden China ocupando el primer lugar, Italia, Alemania y Suiza en ese orden.

LISTA DE PRINCIPALES IMPORTADORES Y EXPORTADORES 2011 FRACCCION 620311 TRAJES DE LANA

IMPORTADORES	Valor miles USD	% Participación
Mundial	2,676,010	100%
Japón	560,057	21%
Estados Unidos	461,603	17%
Alemania	336,788	13%
Francia	153,851	6%
Italia	144,764	5%
Suiza	107853	4%
Reino Unido	106691	4%
China	69,913	3%
Canadá	64,168	2%
Países Bajos	61,990	2%

EXPORTADORES	Valor miles USD	% Participación
Mundial	2634,354	100%
China	655,124	25%
Italia	477,041	18%
Alemania	329,132	12%
Suiza	170,507	6%
México	84,323	3%
Turquía	80,139	3%
Rumania	75,288	3%
Vietnam	62,082	2%
Francia	60,795	2%
Bulgaria	58,415	2%

Fuente: International Trade Center  
[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx)

Por lo que respecta a las exportaciones específicamente a Estados Unidos, México se coloca en el tercer lugar, China e Italia conservan el primero y segundo lugar en dicho mercado representando a nuestros principales competidores en ese país.



### Lista de países proveedores de trajes de lana a Estados Unidos en 2011

Código arancelario: 620311

Producto: *Men's or boys' suits of wool or fine animal hair other than containing 30% silk*

Exportadores a E.U.	Valor de Importaciones 2011 Miles de Dólares	% del total
Mundial	353270	100%
China	78294	22%
Italia	66166	19%
<b>México</b>	<b>47808</b>	<b>14%</b>
Turquía	26761	8%
Indonesia	21709	6%
Canadá	19301	5%
Bangladesh	14171	4%
Vietnam	13260	4%

Fuente: Trade Statistics for international business development (Trade Map)  
[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx)

Enfocándonos al comercio exterior mexicano y utilizando las bases de datos de la Secretaría de Economía, por volumen (piezas) podemos observar que en el año 2011, el 93% de las exportaciones mexicanas de trajes de lana tuvieron como destino Estados Unidos. Italia y Canadá adquirieron cada uno un 3% en valor de estas mismas prendas, totalizando estos tres países casi el 100% de las compras de México.

Nuestro país también se llega a abastecer de este tipo de prendas en el extranjero en menor medida. Los reportes del año 2011 registraron importaciones desde Colombia, Italia, Turquía, Bulgaria, Lituania y España principalmente.

El número de prendas importadas a México en 2011 es reducido, mientras que las exportaciones rebasan el millón de unidades, lo cual nos puede llevar a concluir que el mercado nacional es abastecido principalmente por fabricantes nacionales cuya capacidad productiva se extiende a algunos mercados extranjeros.

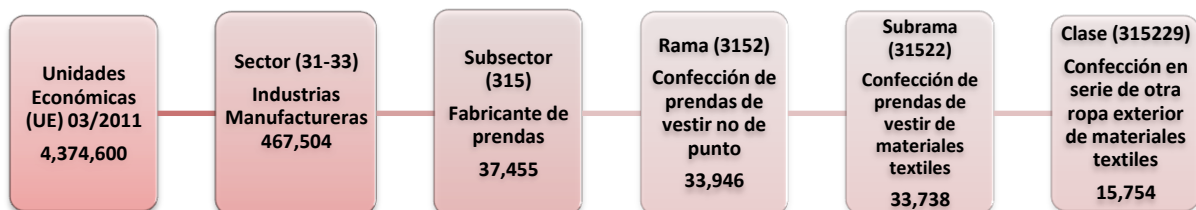
**Comercio anual. Fracción arancelaria 62031101**

IMPORTACIONES MEXICANAS País/Origen	Volumen pzas 2011 ene-dic		EXPORTACIONES MEXICANAS País/Destino	Volumen pzas 2011 ene-dic
Total	68,955		Total	1,017,189
COLOMBIA (REPUBLICA DE)	22,972		ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	<b>942,643</b>
ITALIA (REPUBLICA ITALIANA)	20,127		ITALIA (REP ITALIANA)	31,957
TURQUIA (REPUBLICA DE)	5,775		CANADA	31,421
BULGARIA (REPUBLICA DE)	4,779		CHINA (REPUBLICA POPULAR)	3,409
LITUANIA (REPUBLICA DE)	4,039		EL SALVADOR (REPUBLICA DE)	1,540
ESPAÑA (REINO DE)	3,960		HONG KONG	1,437

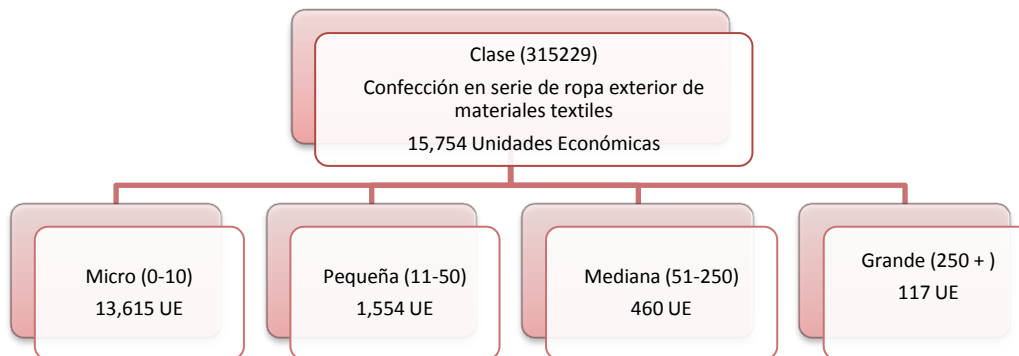
Subsecretaría de Industria y Comercio. Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAMI)  
<http://www.economia-snci.gob.mx/siavi4/fraccion.php>

Retomando en este aspecto el planteamiento de ir al detalle, en el SIAMI podemos consultar la lista de empresas exportadoras por código arancelario; para la fracción de trajes de lana, existen 17 empresas exportadoras.

La información de los fabricantes en México por producto actividad económica, estrato y área geográfica se puede obtener del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENU), en el banco de datos del INEGI, donde es posible identificar a las empresas que se dedican a la misma actividad, lo cual nos proporciona el potencial del sector y de la empresa.



Información por estrato:



Fuente: INEGI/Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) 06/2012

La información se puede consultar por área geográfica, es decir, por estado y por municipio o delegación e inclusive localizar la empresa en un plano satelital.

#### TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE (TLCAN)

El exportar a un país con el que tenemos tratado de libre de comercio pareciera darnos una ventaja comparativa sobre aquellos países que no cuentan con las preferencias arancelarias para incursionar a ese mercado.

Sin embargo es imperante determinar el origen de nuestro producto para saber si recibirá trato nacional como bien originario de la región, conforme a lo establecido, en este caso en el TLCAN. Para este efecto, es necesario identificar por cada uno de los componentes de nuestro producto, su origen, su costo y su consumo como ya se ha comentado.

Asimismo es indispensable saber con precisión tanto la fracción arancelaria del producto como del (los) insumos(s), para determinar si es factible que insumos no originarios de la región del TLC pudieran integrarse a un producto que se exportará como originario.

En el producto que nos ocupa, la regla de origen la resumiría de la siguiente manera:

- Regla *De minimis*: Una prenda se considerará originaria si el valor de todos los materiales no originarios utilizados en la producción del bien no excede el 7% del valor del producto.
- Rebasado el porcentaje mínimo señalado anteriormente, aquellos insumos no originarios que se integren a la prenda deberán cumplir con la regla de origen específica del apartado de Reglas de Origen del TLC (Anexo 401 del TLCAN) donde la regla de la partida 620311 a la que pertenece nuestro producto señala lo siguiente:

#### Anexo 401 (1) Reglas Específicas TLCAN

- 6203.11 a Un cambio a la subpartida 6203.11 a 6203.12 **de cualquier otro capítulo, excepto**  
 6203.12 **de la partida 51.06 a 51.13**, 52.04 a 52.12, 53.07 a 53.08 ó 53.10 a 53.11, Capítulo 54, o partida 55.08 a 55.16, 58.01 a 58.02 ó 60.01 a 60.02, siempre y cuando:
- a) el bien esté tanto cortado como cosido o de otra manera ensamblado en territorio de una o más de las Partes, y
  - b) la tela del forro visible listada en la Nota 1 del Capítulo 62 cumpla con los requisitos de cambio en la clasificación arancelaria establecidos ahí.

Es importante hacer notar que el componente principal de nuestro producto objeto de estudio, son tejidos de lana peinada, fracción arancelaria 51121199.

La clasificación arancelaria del producto traje de lana, establece que los insumos no originarios integrados a la prenda se encuentren clasificados en otros capítulos de la TIGIE para que al ser incorporados a la prenda, ésta califique como originaria.

Sin embargo, a pesar de que los tejidos de lana se clasifican en el capítulo 52, fuera del capítulo 62 del producto, la partida 5112 se menciona dentro de las excepciones a la regla, por lo que en caso de incorporar tejidos de lana que no sean originarios de México, Estados Unidos o Canadá, la prenda se exportará sin certificado del TLCAN y pagará el arancel general al importarse en Estados Unidos, es decir, no gozará de las preferencias del tratado.

Asimismo en el inciso a) de la regla específica se señala que la prenda deberá ser cortada y cosida o ensamblado en territorio de alguna de las partes.

Por su parte el inciso b) establece que los tejidos utilizados en la elaboración del forro (del saco) deberán ser originarios de la región, de otra manera la prenda será considerada como no originaria a pesar de que los demás insumo cumplan la regla de origen correspondiente.

Como se podrá observar, el entrar en materia de clasificación arancelaria y aún más, en lo relativo a reglas de origen, nos confronta a ser expertos en el producto que se comercializará.

El conocimiento y manejo del *bill de materiales* o componentes y el proceso de fabricación de nuestro producto, son vitales para ofrecerlos a los mercados internacionales.

Hay otros aspectos que nos llevan al detalle del conocimiento del producto como los relativos a etiquetado, publicidad o la trazabilidad de los productos que nos remiten al origen mismo de los insumos.

Como se comentaba en el capítulo anterior, existen empresas 3PL o 4PL especializadas a ofrecer soluciones a la industria de la moda en sus operaciones de comercio internacional. Estos operadores logísticos o de cadena de suministros, se han dedicado a atender a los fabricantes de las grandes firmas, pero rara vez han hecho extensivos sus servicios a las pequeñas empresas.

# Conclusiones

La problemática y los retos que enfrenta la industria del vestido: la competencia internacional, las exigencias de los consumidores, las limitaciones de la industria, las carencias del país, las dificultades del entorno que frenan la competitividad de México en los mercados internacionales muestran un panorama poco alentador para la participación de las PyMEs de ese sector.

Sin embargo, a lo largo de mi investigación fui encontrando organismos públicos y privados interesados en promover las exportaciones mexicanas, en fomentar la cultura empresarial en México y en dar propuestas de recuperación y crecimiento para la industria del vestido mexicanas. ¿Cómo hacer converger esos esfuerzos?

El perfil de las PyMEs mencionado en el capítulo tres nos muestra las debilidades y necesidades de las PyMEs; muchas de ellas aún y cuando funcionen en condiciones óptimas enfrentarían serios retos para emprender el camino a su internacionalización por la complejidad que representa este tipo de operaciones, como se desarrolla en el capítulo 5.

La PyME tiene oportunidad de competir en ciertos nichos de mercado a nivel internacional. Sin embargo, pese a detectar la demanda y ofertar un producto de calidad, los clientes y/o los consumidores finales exigen mayor valor agregado: marcas, prestigio, disponibilidad, facilidades en su proceso de compra, entre otros.

La PyME no tiene la capacidad por si sola de ir a los mercados internacionales. Si la PyME contempla entre sus planes incursionar a los mercados internacionales, es necesario hacerse de un aliado, especialista en comercio exterior que guie su estrategia exportadora que se preocupe de ofrecerle soluciones integrales.

Cuándo algún fabricante evalúa la posibilidad de colocar su producto en el extranjero e inicie el proceso de su plan de negocio, sus primeros pasos serán:

- 1) Establecer el código arancelario que identificará a su producto en los mercados internacionales

- 2) Analizar el método de transporte a utilizar e inclusive cotizar el costo del envío.

Por lo anterior, el primer contacto que tienen las empresas en sus proyecciones al exterior será una agencia aduanal, un consolidador o agente de carga o una empresa bajo el esquema 3PL que integre ambos servicios. Este primer acercamiento representa una oportunidad de negocio tanto para el prestador de servicio tercerizado como para el fabricante.

El agente de aduanas o de carga o la empresa 3PL son quiénes constantemente experimentan la problemática que enfrentan las empresas en el movimiento de mercancías a nivel mundial:

Retrasos, urgencias

Documentación faltante

Regulaciones comerciales internacionales

Empaque inadecuado, volúmenes de carga

Falta de coordinación de embarcador y del cliente.

## LOS SERVICIOS TERCERIZADOS 3PL

La lista de las principales empresas 3PL mencionadas en el capítulo cinco, son empresas que han evolucionado a través de muchos años, que comenzaron proporcionando un solo servicio y fueron diversificando su portafolio paulatinamente a la par de ir creando alianzas. Se trata de grandes corporaciones a nivel mundial que aun cuando dicen satisfacer las demandas de sus clientes, éstos opinan de manera distinta, por lo que el modelo 3PL de tercerización de servicios, es presenta grandes oportunidades para las grandes empresas como para aquellas que están el esquema de logística estándar (un solo servicio).

Este modelo de empresa que promueve el valor agregado es el que puede concretar ese dicho, a través de un esquema 3PL, 4PL ó 5PL de soluciones integrales

## VENTAJAS

Cuentan con infraestructura

Con cartera de clientes desarrollar un *Customer Relationship Management* (CRM) que les permita entender las necesidades de los clientes.

Su función ha sido reconocida dentro de los programas gubernamentales, sobre todo al proponer a México como *hub* logístico.

## PROPUESTA

VALOR AGREGADO en la logística, distribución, promoción y ventas.

Es indispensable que estos prestadores de servicios sean proactivos, participen en foros de manera distinta, en actitud de vinculación y capacitarán a su personal de operaciones y de ventas con el fin de ofrecer mayor valor agregado a los clientes a través de un *Customer Relationship Management* (CRM).

Es recomendable que el prestador de servicio tercerizado este especializado en cierto sector, que compile las experiencias de las empresas del sector, se enriquezca con ellas, tenga el panorama actual de las operaciones del sector ante las diversas entidades. Que cree alianzas con los distintos actores tanto nacionales como internacionales, que proponga soluciones a los principales problemas en las exportaciones como son los canales de distribución en el exterior o colabore a fortalecer las cadenas productivas para obtener en equipo un mayor valor agregado. Recordemos que la competencia actual se está dando entre cadenas productivas ya no tanto entre empresas aisladas.

Caminos alternativos o complementarios

En cuanto a mí como creadora de este trabajo, la problemática abordada representa la búsqueda de una oportunidad y un reto para aplicar lo desarrollado a lo largo de esta investigación, en la estructura interna o externa de alguno de los actores involucrados en el comercio internacional de mercancías.



Y a veces me preguntan si todas las PyMEs son proclives a la exportación y me recuerdo de una frase en la publicidad de HSBC que dice “En el futuro, hasta los negocios más pequeños serán internacionales”, y el futuro ya está aquí, o en la planeación de las empresas y hay que decidir si queremos navegar o ser arrastrados hasta desaparecer.

Y exportar, no significa ser exportador directo, precisamente una gran deficiencia que hay en las exportaciones mexicanas, es la desintegración en la cadena de proveeduría donde seguimos importando para exportar y esa es otra problemática que bien valdría la pena abordar que se relaciona con el desempleo. En días pasados la CEPAL destacaba que el sector exportador de México crea poco empleo por la descoordinación de la cadena productiva, beneficiando a otros países y generando una tasa menor de empleos indirectos comparada con otras nacionales de América Latina. (Díaz, p.1)

También me doy cuenta que la labor de apoyo externo para las empresas PyMES va más allá de buscar la participación en los mercados internacionales, va a requerir muchas veces de revisar y ajustar la estructura administrativa misma de las empresas.

Lo anterior muestra que hay muchas áreas de oportunidad para que los profesionistas propongamos o pongamos en marcha soluciones.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- American Chamber of Commerce (2008) *Logística: Manual Básico para México*.
- Daniels, J., Radebaugh, L. & Sullivan, D. (2010) *Negocios Internacionales Ambientes y operaciones*. New York: Prentice Hall
- Dussel, E. (2009) *Políticas e instrumentos para profundizar la integración Regional de la industria del vestido en la zona del TLCAN*. México: CANAIVE-UNAM
- Drucker, P. Classic Drucker (2006). Essential Wisdom of Peter Drucker from the pages of Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Corp.
- Drucker, P. (2008) *Management*. New York: Collins
- Fischer, S. (2003) *Globalisation and its challenges*. American Economic Association. Mayo 2003.
- García D. (2006) *Retrospectiva y Prospectiva de la Industria Textil en México*. México: ECCE
- García, M. (2010) *México en el comercio internacional de Textiles y sus manufacturas*. Informe de experiencia laboral 1989-2009, México:UNAM.
- Hill, C. (2009) *International Business Competing in the global marketplace*. USA McGraw-Hill
- Langley, J. & Capgemini Consulting (2012) *16 Annual Third Party Logistics Study. The state of logistics outsourcing*. Penn State University & Capgemini
- Morales, C. (2012) *Exportación para Pymes. Cómo detectar, analizar y planear negocios de exportación*. México: Tax Editores
- Parkin, M. (2010) *Macroeconomía*, México: Pearson Educación.
- Rugman, A. & Collinson, S. (2006) *International Business*. USA: Prentice Hall
- Rushton, A., & Walker, S. (2007) *International Logistics and supply chain outsourcing: from local to global*. UK: Chartered Institute of Logistics and Transport
- Rueda I. & Simón N. Coord. (2006) *El dilema de la industria del vestido. Los casos de Aguascalientes y Yucatán*. México: Miguel Ángel Porrúa

Tavera M., Figueroa E. & Pérez F. (2007) *Desarrollo económico sustentable y calidad de vida*. Universidad Autónoma de Chapingo.

Torres R. (1998) *Teoría del Comercio Internacional*. México: Siglo XXI.

## Legislaciones

Cámara de Diputados de H. Congreso de la Unión. *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1976

Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. *Ley de Comercio Exterior*. Diario Oficial de la Federación del 27 de julio de 1993.

Presidencia de la República. *Decreto por el que se ordena la constitución del fideicomiso público considerado entidad paraestatal denominado PROMÉXICO*. Diario Oficial de la Federación del 13 de junio de 2007.

Presidencia de la República. *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 2002.

Presidencia de la República. *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*. Diario Oficial de la Federación del 30 de Mayo 2001. Segunda Sección.

Presidencia de la República. *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. Diario Oficial de la Federación del 31 de Mayo 2007. Cuarta Sección.

Presidencia de la República. *Reglamento Interior de la Secretaría de Economía*. Diario Oficial de la Federación del 22 de noviembre de 2007.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. *Decreto de Promulgación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. Diario Oficial de la Federación 20 de diciembre de 1993.

Secretaría de Economía. *Acuerdo por el que se dan a conocer las Reglas de Operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) para el ejercicio fiscal 2012*. Diario Oficial de la Federación del 23 de diciembre de 2011.

Secretaría de Economía. *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Diario Oficial de la Federación

del 30 de junio de 2009.

Secretaría de Economía. *Decreto por el que se expide la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación*, Diario Oficial de la Federación del 18 de junio de 2007.

Secretaría de Economía. *Decreto por el que se aprueba el Programa Sectorial de Economía 2007-2012*. Diario Oficial de la Federación de 14 Mayo de 2008

## Fuentes Electrónicas

Alegreea.com

<http://www.alegreea.com/aboutus.asp>

Cámara de la Industria del Vestido (CANAIVE)

<http://www.canaive.org.mx/>

Comisión Interdisciplinaria de Política Industrial Principales Resultados del Observatorio PyME en México (CiPi) 26/08/2009

Recuperado el 20 de febrero de 2012 de:

<http://i2.esmas.com/documents/2009/08/26/107/estadisticas-pymes.pdf>

FedEx PyMex Business Center

<http://www.fedex.com/ar/pymex/index.html>

Ferrocarril y Terminal del Valle de México, S.A. de C.V. (Ferrovalle)

¿Quieres saber de trenes? <http://www.ferrovalle.com.mx/sitio/Ferrovalle.html#>

HSBC <http://www.hsbc.com.mx/1/2/trade>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009) *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de Establecimientos. Censos económicos*. México.

INEGI/Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE ) 06/2012

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. Índice de competitividad internacional 2011, más allá de los BRIC's

<http://www.competitividadinternacional.org/>

Office of Textile and Apparel (OTEXA). International Trade Administration.  
Trade Data. U.S. Imports. The textile and apparel Trade balance report  
for selected countries (Imports). <http://otexa.ita.doc.gov/tbrimp.htm>

Office of Textile and Apparel (OTEXA). International Trade Administration.  
Trade Data. U.S. Imports of textiles and Apparel by country.  
<http://otexa.ita.doc.gov/scripts/tqads2.exe/ctrypage>

ProMéxico. *Acerca de ProMéxico. Misión, visión, valores y objetivos*  
[http://www.promexico.gob.mx/es\\_mx/promexico/Mision\\_vision\\_valores\\_y\\_objetivos](http://www.promexico.gob.mx/es_mx/promexico/Mision_vision_valores_y_objetivos)

ProMéxico *Lineamientos para la operación de los servicios y apoyos de ProMéxico  
2012.*

Secretaría de Economía (2004). *Convenio de colaboración para apoyar a las  
Pequeñas y Medianas Empresas*  
<http://www.fedex.com/mx/pymex/benefits/pressreleases/secretariaeconomia11507.html>

Secretaría de Economía. Estructura Orgánica  
<http://www.economia.gob.mx/conoce-la-se/estructura-organica#!prettyPhoto>

Secretaría de Economía. Subsecretaría de Industria y Comercio .  
Sistema de Información Arancelaria vía internet  
<http://www.economia-snci.gob.mx:8080/siaviWeb/siaviMain.jsp>

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. *Decreto de Promulgación del  
Tratado de Libre Comercio de América del Norte.*  
Diario Oficial de la Federación 20 de diciembre de 1993.  
<http://www.economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/407/1/images/tlcan1.pdf>

Secretaría de Desarrollo Económico. Ciudad de México. Observatorio PyME.  
Club de exportadores  
<http://www.observamipymedf.gob.mx/programas-apoyo/progs-sedeco/club-de-exportadores.html>

Secretaría de Desarrollo Económico. Estado de México. Organigrama  
<http://www.edomexico.gob.mx/sedeco/organigrama.pdf>

Secretaría de Desarrollo Económico. Gobierno del Estado de Tlaxcala  
<http://www.sedecotlaxcala.gob.mx/index2/>

Secretaría de Desarrollo Económico. SEDEZAC Gobierno del Estado de Zacatecas

[http://www.sedezac.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49&Itemid=63](http://www.sedezac.org/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=63)

Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). *Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006. Resumen Ejecutivo*

<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/plansector/pdf/resumen.PDF>

Trade Statistics for international business development

<http://www.trademap.org/>

Socios comerciales de Estados Unidos

[http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2011\\_e/its11\\_world\\_trade\\_dev\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2011_e/its11_world_trade_dev_e.htm)

United Nations. World Population Prospects, the 2010 Revision

United Nations, Department of Economic and Social Affairs - Population Division, Population Estimates and Projections Section - World Population Prospects, the 2010 Revision

United States International Trade Commission. *Harmonized Tariff Schedule of the United States (2012)*. <http://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm>

U.S. Census Bureau *Household Income for states 2009 and 2010*. Sept. 2011

<http://www.census.gov/prod/2011pubs/acsbr10-02.pdf>

U.S. Customs and Border Protection / *Import Trade Trends Fiscal Year 2011. Year-End Report*. <http://www.cbp.gov/>

[The World Bank / International Finance Corporation / Doing business](http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/trading-across-borders)

<http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/trading-across-borders>

World Trade Organization. *International Trade Statistics 2011*

[http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2011\\_e/its11\\_toc\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2011_e/its11_toc_e.htm)

World Trade Organization. *International Trade Statistics 2012*

[http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2012\\_e/its12\\_toc\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2012_e/its12_toc_e.htm)

## **CONFERENCIAS/SEMINARIOS**

American Chamber of Commerce *XVI Business Future of the Americas Conference*. Mexico: 14 y 15 de mayo 2012.

[http://www.enga.com.mx/aaccla\\_2012/default.html](http://www.enga.com.mx/aaccla_2012/default.html)

Ayuntamiento de San Antonio, Texas & Free Trade Alliance. *Como hacer negocios exitosamente en E.E.U.U.*, Distrito Federal, Julio 24, 2012.

Cámara Nacional de la Industria del Vestido. *Situación Actual de la Industria Del Vestido en México*. Junio 29, 2010

Council of Supply Chain Management Professional Round Table Mexico (CSCMP) *3-4PL Soluciones integradas en la cadena de suministro*. Julio 22, 2010  
[http://www.cscmpmexico.com.mx/uploads/1305585328517\\_ES\\_ARCHIVO\\_1.pdf](http://www.cscmpmexico.com.mx/uploads/1305585328517_ES_ARCHIVO_1.pdf)

COMCE XIX Congreso de Comercio Exterior Mexicano. 16,17 y 18 de Mayo 2012, Guadalajara, Jal.

Ferrovalle intermodal y Carga General (Pantaco & Estado de México).  
Tour Logístico. Expo Carga. Junio 6, 2012.

Maldonado, V. *Pasión por los Negocios Internacionales*. México: Expocarga, Junio 5, 2012.

Mota B. *Taller Contabilidad y Finanzas*. Sistema Nacional de Consultores (SE) Distrito Federal Septiembre 7,8 y 9, 2012.

Hutchison Port Holding (Terminal Intermodal Logística de Hidalgo) *Tour Logístico*.  
Expo Carga Junio 7, 2012.

ProMéxico, Fedex & Comce (2012) *Temas fundamentales para el incremento de Las Exportaciones México*, 30 de Marzo 2012.

Sarukán, A. *Escenarios de prospectiva: México-Estados Unidos 2030*,  
Centro de Investigadores sobre América del Norte. Abril 10, 2012

## **PUBLICACIONES PERIÓDICAS**

Avila C. Líderes que mueven el comercio exterior. *Estrategia Aduanera*.  
Abril-Mayo 2012

COMCE *Comercio Exterior y Logística* Marzo 2012  
<http://www.myvirtualpaper.com/doc/COMCE/revistamarzo2012#0>

COMCE *Directorio de Comercio Exterior e Inversión 2011*

Díaz, U. *Crea poço empleo sector exportador*. Reforma (Negocios)  
Septiembre 17, 2012.

Gaxiola, B. Integración tecnológica y logística global. *Mundo logístico*.  
Julio-Agosto 2012.

<http://mundologistico.net/mexico/ejemplares-digitales/numero-52/>

*Mundo Logístico Outsourcing* apuntala el éxito en mercados emergentes  
Mayo-Junio 2012

<http://mundologistico.net/mexico/ejemplares-digitales/numero-51/>

Patiño D. Reporte sectorial: Operadores Logísticos. México, mayor eficiencia a bajo costo. *T21*, Mayo 2012.

[http://t21.com.mx/sites/default/files/archivo/Revista%20T21%20Mayo%202012\\_0.pdf](http://t21.com.mx/sites/default/files/archivo/Revista%20T21%20Mayo%202012_0.pdf)

Patiño D. DHL viste logística de Hugo Boss. *T21*, Mayo 2012.

[http://t21.com.mx/sites/default/files/archivo/Revista%20T21%20Mayo%202012\\_0.pdf](http://t21.com.mx/sites/default/files/archivo/Revista%20T21%20Mayo%202012_0.pdf)

Secretaría de Economía (2010) *Guía Práctica para Exportar*. Sistema Nacional de Orientación al Exportador

ProMéxico, *It's time to turn your eyes to Mexico. Fashion and decoration*.

[http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/121/1/images/moda\\_habitat\\_v\\_7.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/121/1/images/moda_habitat_v_7.pdf)

Secretaría de Economía *Semana Nacional PyME 2011 Guía para el participante*

Secretaría de Economía. *Semana Nacional PyME 2012. Guía para el participante*.

Secretaría de Economía. PyMES Nuestras Empresas. *Revista México Emprende*.

Exposición del Mes EXINTER 2012 Vitrina con textura y colorido

<http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/19-mexico-emprende/6940-boletin-pyme>

Támez F. ANIERM impulsando el comercio exterior mexicano. *Estrategia Aduanera*.  
Abril-Mayo 2012



# ABREVIATURAS

3PL	<i>Third Party Logistics</i>
4PL	<i>Four Party Logistics</i>
5PL	<i>Five Party Logistics</i>
AmCham	<i>American Chamber of Commerce</i>
E.U.	Estados Unidos de América
EMC	<i>Export Management Company</i>
FedEx	FedEx Express ®
Cadena HTC	Cadena Hilo-Textil-Confección
CANAIVE	Cámara Nacional de la Industria del Vestido
COMCE	Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología A.C.
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CiPi	Comisión Interdisciplinaria de Política Industrial
DENUE	Directorio Estadístico de Unidades Económicas
GATT	General Agreement Trade and Tariff
<i>HTSUSA</i>	<i>Harmonized Tariff Schedule of the United States</i>
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IDE	Inversión Extranjera Directa
IMCO	Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C.
IMMEX	Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación
IPN	Instituto Politécnico Nacional
ITESM	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Mdd	millones de dólares
MiPyME	Micro, pequeña y mediana empresa
MXP	Pesos mexicanos
<i>NAFTA</i>	<i>North American Free Trade Agreement</i>
<i>NAICS</i>	<i>North American Industry Classification System</i>
<i>OEM</i>	<i>Original Equipment Manufacturer</i>
OMC	Organización Mundial de Comercio
PIB	Producto Interno Bruto
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PyME	Pequeña y Mediana Industria
SAT	Sistema de Administración Tributaria
<i>STIC</i>	<i>Standard International Trade Classification</i>
SE	Secretaría de Economía
SEDECO	Secretaría de Desarrollo Económico
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIAMI	Sistema de Información Arancelaria Vía Internet
SITC	<i>Standard International Trade Classification</i>
TIGIE	Tarifa de la Ley de Impuestos Generales de Importación y de Exportación
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
<i>WTO</i>	<i>World Trade Organization</i>

# ANEXOS

- 1.- Principales importadores y exportadores de prendas de vestir 2011  
Fuente: Organización Mundial de Comercio  
[http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2011\\_e/its11\\_merch\\_trade\\_product\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2011_e/its11_merch_trade_product_e.htm)
- 2.- Estructura Orgánica. Secretaría de Economía
- 3.- Unidades Económicas por actividad económica y estrato  
Fuente: INEGI *Censos Económicos 2009*
- 4.- Principales resultados del Observatorio PyME en México  
Fuente: Comisión Interdisciplinaria de Política Industrial
- 5.- El Proceso de Exportación  
Fuente :Dirección General de Oferta Exportable.  
Sistema Nacional de Orientación al Exportador.
- 6.- Principales exportadores e importadores mundiales de mercancías 2011  
Fuente: OMC
7. - *Doing Business 2012* Tiempos y costo del comercio internacional  
Fuente: Banco Mundial
- 8.- Exportaciones totales de prendas de vestir por país por destino  
Fuente: CANAIVE
- 9.- Principales socios de México y Estados Unidos  
Fuente: Elaboración propia con datos de *International Trade Centre*

## ANEXO 1

### Principales exportadores e importadores de prendas de vestir, 2011

(Miles de millones de dólares y porcentajes)

	Valor	Parte en las exportaciones/importaciones mundiales				Variación porcentual anual			
		2011	1980	1990	2000	2011	2005-11	2009	2010
<b>Exportadores</b>									
China a	154	4.0	8.9	18.2	37.3	13	-11	21	18
Unión Europea (27)	116	-	-	28.4	28.2	5	-15	2	16
exportaciones extra-UE (27)	28	-	-	6.6	6.8	7	-22	2	26
Hong Kong, China	25	-	-	-	-	-2	-18	5	2
exportaciones locales	0	11.5	8.6	5.0	0.1	-39	-80	-28	-14
re-exportaciones	24	-	-	-	-	3	-11	6	2
Bangladesh b	20	0.0	0.6	2.6	4.8	19	15	25	27
India	14	1.7	2.3	3.0	3.5	9	9	-6	28
Turquía	14	0.3	3.1	3.3	3.4	3	-15	10	9
Viet Nam	13	...	...	0.9	3.2	19	-2	22	27
Indonesia	8	0.2	1.5	2.4	2.0	8	-6	15	18
Estados Unidos	5	3.1	2.4	4.4	1.3	1	-6	12	12
<b>México a</b>	<b>5</b>	<b>0.0</b>	<b>0.5</b>	<b>4.4</b>	<b>1.1</b>	<b>-7</b>	<b>-16</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
Malasia a	5	0.4	1.2	1.1	1.1	11	-14	24	18
Tailandia	5	0.7	2.6	1.9	1.1	2	-12	15	6
Pakistán	5	0.3	0.9	1.1	1.1	4	-14	17	16
Sri Lanka b	4	0.3	0.6	1.4	1.0	7	-5	7	21
Camboya b	4	...	...	0.5	1.0	11	-19	25	33
<b>Total de las 15 economías anteriores</b>	<b>372</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>78.6</b>	<b>90.1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Importadores</b>									
Unión Europea (27)	189	-	-	41.1	43.8	6	-10	3	13
importaciones extra-UE (27)	101	-	-	19.8	23.4	7	-9	4	14
Estados Unidos	89	16.4	24.0	33.1	20.5	2	-13	14	8
Japón	33	3.6	7.8	9.7	7.6	7	-1	5	23
Hong Kong, China	17	-	-	-	-	-1	-16	7	4
importaciones definitivas	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Canadá c	10	1.7	2.1	1.8	2.2	8	-8	10	15
Rusia, Federación de b, c	8	-	-	0.1	1.8	42	-14	53	21
Suiza	6	3.4	3.1	1.6	1.4	6	-10	1	16
Corea, República de	6	0.0	0.1	0.6	1.4	13	-20	31	38
Australia c	6	0.8	0.6	0.9	1.4	11	-5	19	21
China a	4	0.1	0.0	0.6	0.9	16	-19	37	59
Turquía	3	0.0	0.0	0.1	0.8	27	-3	32	15
Emiratos Árabes Unidos	3	0.6	0.5	0.4	0.7	13	-8	2	21
Noruega	3	1.7	1.1	0.6	0.7	8	-11	10	16
Arabia Saudita, Reino de b	3	1.6	0.7	0.4	0.7	12	-11	278	27
México a, c	3	0.3	0.5	1.8	0.6	1	-17	9	20
<b>Total de las 15 economías anteriores d</b>	<b>365</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>92.9</b>	<b>84.6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

a Incluye importantes exportaciones e importaciones de las zonas de elaboración.

b Incluye estimaciones de la Secretaría.

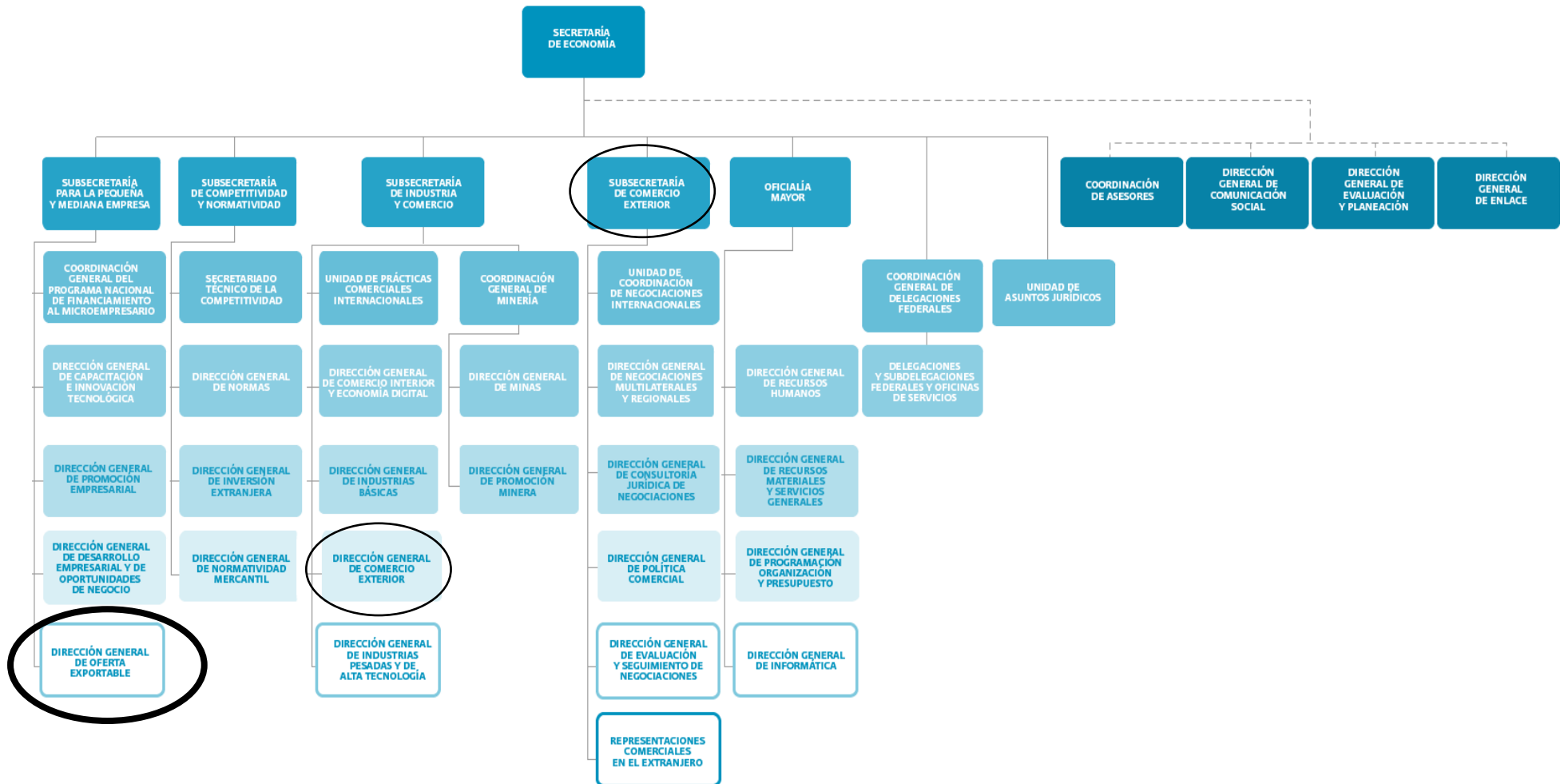
c Importaciones f.o.b.

d No incluye las importaciones definitivas de Hong Kong, China.

FUENTE: OMC

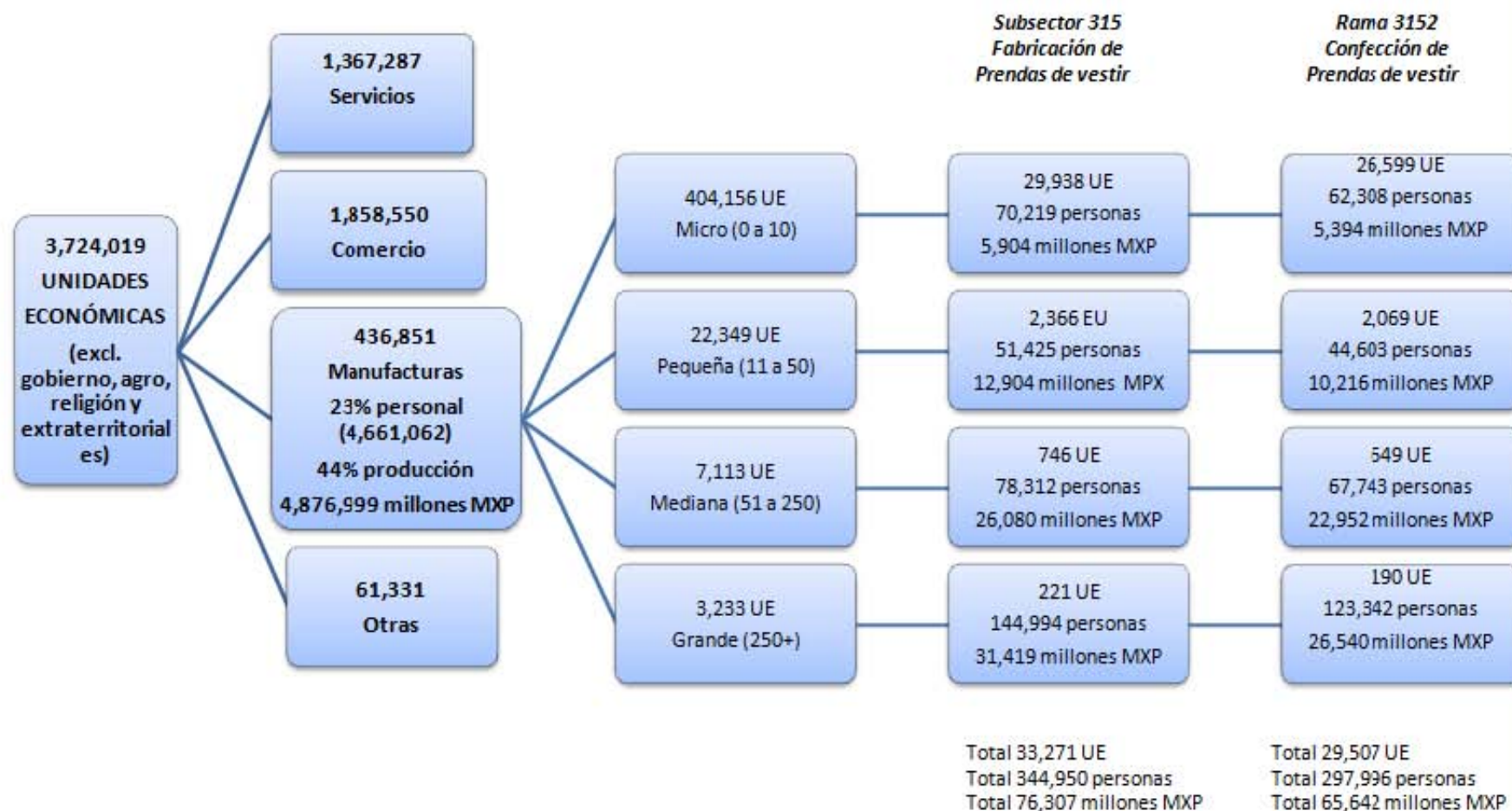
[http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2012\\_e/its12\\_merch\\_trade\\_product\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2012_e/its12_merch_trade_product_e.htm)

# SECRETARÍA DE ECONOMÍA



Secretaría de Economía. Estructura Orgánica

UNIDADES ECONÓMICAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA Y ESTRATO



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI Censos económicos 2009. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos

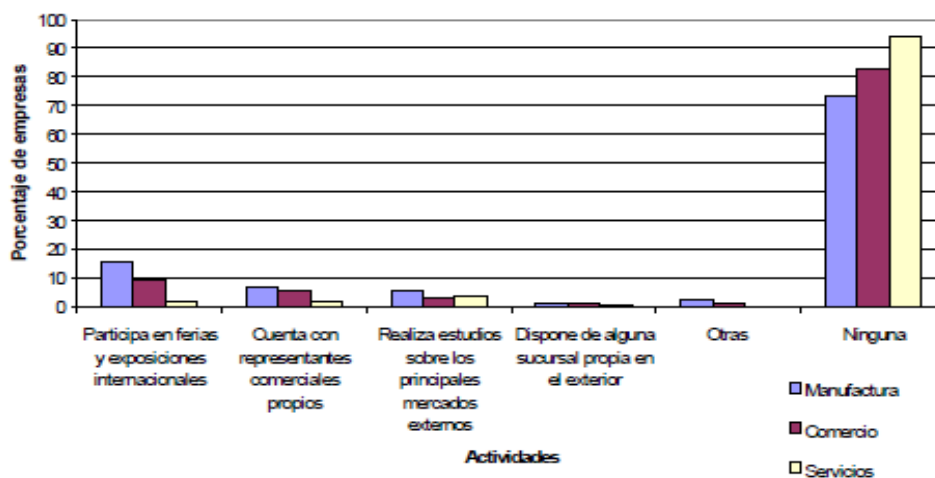


## Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Necesidades de la empresa

### 1. Exportaciones

- Falta de información y apoyos para la exportación.** Las PyMEs 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 por ciento de estas empresas ha logrado consumir esta actividad en los últimos dos años.

El 83 por ciento de las empresas no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior. Lo anterior se puede apreciar en la gráfica siguiente por sector de actividad:



Fuente: Comisión Interdisciplinaria de Política Industrial (CIPI) Principales Resultados del Observatorio PyME en México <http://i2.esmas.com/documents/2009/08/26/107/estadisticas-pymes>.

# El proceso de EXPORTACIÓN en México

SE



Sistema Nacional de Orientación al Exportador

## Empresa Consolidada

## Viabilidad Exportadora

## Consolidación Exportadora

### Perfil básico requerido

### Medición del potencial exportador

### Entorno y mercados

### Exportación

### Estrategia competitiva

### Medición y evaluación

- Legalmente constituida.
- Productora de bienes y/o servicios.
- Éxito en el mercado nacional.
- Proveedores de calidad.
- Conoce capacidad de producción instalada y aprovechada.
- Finanzas sanas.
- Conocimiento preciso de estructura de costos.

- Formación del precio de exportación.
- Medición capacidad administrativa y logística.
- Evaluación requerimientos financieros de la exportación.
- Evaluación alianzas productivas.
- Elaboración del plan de exportación.

- Evaluación del acceso a apoyos financieros y no financieros.
- Selección e investigación del mercado.
- Contratación representante o agente aduanal.
- Identificar canales y medios de distribución.
- Adecuar envase y etiquetado.
- Preparar la promoción (catálogos, muestras, precios, ferias, etc.)

- Recepción de pedidos.
- Negociación de INCOTERMS.
- Definición de forma de pago y contratación de seguro.
- Firma del contrato.
- Diseño de logística y operación.
- Empaque y embalaje.
- Seguimiento y cobro.

- Calidad del servicio post-venta.
- Análisis de posición en el mercado.
- Detección de nuevas oportunidades y amenazas.
- Evaluación de alianzas comerciales.
- Diversificación de clientes.

- Monitoreo continuo y retroalimentación del comportamiento del mercado.
- Ajustes a las operaciones internas de la empresa.
- Ajustes al proceso en general.

SE



Sistema Nacional de Orientación al Exportador



# Principales exportadores e importadores mundiales de mercancías, 2011

## Anexo 6

(Miles de millones de dólares y porcentajes)

Orden	Exportadores	Valor	Parte	Variación porcentual anual	Orden	Importadores	Valor	Parte	Variación porcentual anual
1	China	1898	10.4	20	1	Estados Unidos	2266	12.3	15
2	Estados Unidos	1480	8.1	16	2	China	1743	9.5	25
3	Alemania	1472	8.1	17	3	Alemania	1254	6.8	19
4	Japón	823	4.5	7	4	Japón	855	4.6	23
5	Países Bajos	661	3.6	15	5	Francia	714	3.9	17
6	Francia	596	3.3	14	6	Reino Unido	638	3.5	14
7	Corea, República de	555	3.0	19	7	Países Bajos	599	3.2	16
8	Italia	523	2.9	17	8	Italia	557	3.0	14
9	Rusia, Federación de	522	2.9	30	9	Corea, República de	524	2.8	23
10	Bélgica	477	2.6	17	10	Hong Kong, China	511	2.8	16
11	Reino Unido	473	2.6	17	11	Canadá a	463	2.5	15
12	Hong Kong, China	456	2.5	14	12	India	463	2.5	32
13	Canadá	452	2.5	17	13	Bélgica	461	2.5	17
14	Singapur	410	2.2	16	14	España	374	2.0	14
15	Arabia Saudita, Reino de	365	2.0	45	15	Singapur	366	2.0	18
16	México	350	1.9	17	16	México	361	2.0	16
17	España	309	1.7	21	17	Rusia, Federación de a	324	1.8	30
18	Taipei Chino	308	1.7	12	18	Taipei Chino	281	1.5	12
19	India	305	1.7	35	19	Australia	244	1.3	21
20	Emiratos Árabes Unidos b	285	1.6	30	20	Turquía	241	1.3	30
21	Australia	270	1.5	27	21	Brasil	237	1.3	24
22	Brasil	256	1.4	27	22	Tailandia	228	1.2	25
23	Suiza	234	1.3	20	23	Suiza	208	1.1	18
24	Tailandia	229	1.3	17	24	Polonia	208	1.1	17
25	Malasia	227	1.2	14	25	Emiratos Árabes Unidos b	205	1.1	24
26	Indonesia	201	1.1	27	26	Austria	191	1.0	20
27	Polonia	187	1.0	17	27	Malasia	188	1.0	14
28	Suecia	187	1.0	18	28	Indonesia	177	1.0	31
29	Austria	178	1.0	17	29	Suecia	176	1.0	18
30	República Checa	162	0.9	22	30	República Checa	152	0.8	20
31	Noruega	159	0.9	22	31	Arabia Saudita, Reino de	132	0.7	23
32	Turquía	135	0.7	18	32	Sudáfrica	122	0.7	29
33	Irán b	132	0.7	30	33	Viet Nam	107	0.6	26
34	Irlanda	127	0.7	9	34	Hungría	103	0.6	16
35	Nigeria b	116	0.6	38	35	Dinamarca	98	0.5	15
36	Qatar	114	0.6	53	36	Noruega	91	0.5	17
37	Dinamarca	113	0.6	16	37	Finlandia	84	0.5	22
38	Hungría	112	0.6	18	38	Ucrania	83	0.4	36
39	Kuwait	104	0.6	54	39	Portugal	80	0.4	6
40	Viet Nam	97	0.5	34	40	República Eslovaca	77	0.4	19
41	Sudáfrica	97	0.5	20	41	Rumania	76	0.4	23
42	Venezuela, Rep. Bolivariana de	93	0.5	41	42	Israel	75	0.4	23
43	Kazajstán	88	0.5	47	43	Chile	75	0.4	26
44	Argentina	84	0.5	23	44	Argentina	74	0.4	31
45	Iraq b	83	0.5	59	45	Irlanda	67	0.4	10
46	Chile	81	0.4	15	46	Filipinas	64	0.3	9
47	República Eslovaca	79	0.4	23	47	Irán	62	0.3	-4
48	Finlandia	79	0.4	13	48	Grecia	61	0.3	-5
49	Argelia	73	0.4	29	49	Egipto	59	0.3	11
50	Ucrania	68	0.4	33	50	Nigeria b	55	0.3	24
<b>Total de las economías anteriores c</b>		<b>16887</b>	<b>92.5</b>	<b>-</b>	<b>Total de las economías anteriores c</b>		<b>16851</b>	<b>91.4</b>	<b>-</b>
<b>Mundo c</b>		<b>18255</b>	<b>100.0</b>	<b>20</b>	<b>Mundo c</b>		<b>18438</b>	<b>100.0</b>	<b>19</b>

a Importaciones f.o.b.

Fuente: Banco Mundial

b Estimaciones de la Secretaría.

[http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2012\\_e/its12\\_world\\_trade\\_dev\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2012_e/its12_world_trade_dev_e.htm)

c Incluye considerables reexportaciones o importaciones destinadas a la reexportación.

## Anexo 7

Doing Business 2012 Tiempos y costos del comercio internacional

Posición	País	Documentos para exportar (cantidad)	Tiempo para exportar (días)	Costo para exportar (US\$ por contenedor)	Documentos para importar (cantidad)	Tiempo para importar (días)	Costo para importar (US\$ por contenedor)
1	Singapur	4	5	456	4	4	439
2	Hong Kong (China)	4	5	575	4	5	565
3	Estonia	3	5	725	4	5	725
4	Dinamarca	4	5	744	3	5	744
5	Chipre	5	7	790	7	5	900
6	<b>Estados Unidos</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1,050</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,315</b>
7	Suecia	3	8	697	3	6	735
8	Países Bajos	4	6	895	5	6	975
9	Reino Unido	4	7	950	4	6	1,045
10	Luxemburgo	5	6	1,420	4	6	1,420
11	Emiratos Árabes Unidos	4	7	630	5	7	635
12	Corea, Rep.	3	7	680	3	7	695
13	Noruega	4	7	830	4	7	729
14	Alemania	4	7	872	5	7	937
33	Egipto, Rep. Árabe	8	12	613	9	12	755
34	Taiwán (China)	6	12	655	6	12	720
35	San Cristóbal y Nieves	5	11	850	5	12	2,138
36	Granada	5	10	876	5	12	2,028
37	San Vicente y las Granadinas	5	12	1,075	4	12	1,605
38	Irlanda	4	7	1,109	4	12	1,121
39	<b>México</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>1,450</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>1,780</b>
40	Tailandia	5	14	625	5	13	750
173	República Centroafricana	9	54	5,491	17	62	5,554
174	Congo, Rep. Dem.	8	44	3,055	9	63	3,285
175	Niger	8	59	3,545	10	64	3,545
176	Venezuela, RB	8	49	2,590	9	71	2,868
177	Kirguistán, Rep.	8	63	3,210	9	72	3,450
178	Zimbabwe	8	53	3,280	9	73	5,101
179	Afganistán	10	74	3,545	10	77	3,830
180	Irak	10	80	3,550	10	83	3,650
181	Tajikistán	11	82	3,850	9	83	4,550
182	Uzbekistán	10	71	3,150	11	92	4,650
183	Chad	8	75	5,902	11	101	8,525

Fuente: Elaboración propia con datos de: World bank / Doing Business / Trading Across Borders

<http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/trading-across-borders>



## Y EE.UU. el principal país destino de nuestras exportaciones de ropa al mundo

**México:** Exportaciones Totales de Prendas de Vestir

Por País Destino (Enero - Mayo 2010)

Participación Volumen (%)		Participación Valor (%)
96.2%	<b>ESTADOS UNIDOS</b>	96.1%
0.8%	CANADA	1.4%
0.1%	ITALIA	0.6%
0.5%	GUATEMALA	0.2%
0.1%	ESPAÑA	0.2%
0.2%	COSTA RICA	0.1%
0.1%	BRASIL	0.1%
0.2%	BÉLGICA	0.1%
0.1%	COLOMBIA	0.1%
0.0%	CHILE	0.1%

TOTAL: 618 millones de Unidades

TOTAL: \$ 1,830 millones de Dólares

Fuente: AGA

## PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES DE MÉXICO Y ESTADOS UNIDOS

IMPORTACIONES A E.U. (Miles de USD)

ORIGEN	VALOR	PARTICIPACIÓN
China	382,953,849	19.5
Canada	279,275,261	14.2
<b>Mexico</b>	<b>231,919,739</b>	<b>11.8</b>
Japon	123,555,965	6.3
Alemania	84,362,253	4.3
Reino Unido	50,622,715	2.6
Rep. De Corea	50,592,031	2.6

EXPORTACIONES DE E.U. (Miles USD)

DESTINO	VALOR	PARTICIPACIÓN
Canada	248,186,864	19.4
<b>Mexico</b>	<b>163,320,690</b>	<b>12.8</b>
China	91,878,160	7.2
Japon	60,542,675	4.7
Reino Unido	48,414,447	3.8
Alemania	48,040,815	3.8
Rep. De Corea	38,843,768	3

IMPORTACIONES A MÉXICO (Miles de USD)

ORIGEN	VALOR	PARTICIPACIÓN
<b>Estados Unidos</b>	<b>145,450,398</b>	<b>48.2</b>
China	45,607,548	15.1
Japon	15,014,691	5
Rep. De Corea	12,730,677	4.2
Alemania	11,076,773	3.7
Canada	8,607,442	2.9
Taiwan	5,620,693	1.9
Malasia	5,276,225	1.8

EXPORTACIONES DE MÉXICO (Miles USD)

DESTINO	VALOR	PARTICIPACIÓN
<b>Estados Unidos</b>	<b>238,858,912</b>	<b>80.1</b>
Canada	10,663,920	3.6
China	4,195,900	1.4
España	3,830,918	1.3
Brasil	3,781,080	1.3
Colombia	3,757,019	1.3
Alemania	3,556,249	1.2
Japon	1,923,190	0.6

Elaboración propia con datos de International Trade Centre

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx)