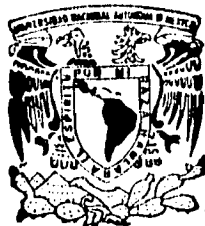


6
2j



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN

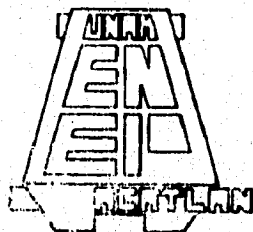
LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA LA
PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA CON
POTENCIAL DE EXPORTACION.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMIA

P R E S E N T A
AIDA ARACELI FLORES ROSALES

ASESOR: LEOPOLDO MUNOZ EGGERS.



NAUCALPAN DE JUAREZ, ESTADO DE MEXICO.

JULIO DE 1996.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**Estrategias de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Empresa,
con potencial de exportación**

AGRADECIMIENTOS

A quien nunca terminare de agradecer todo su apoyo cariño y amor y por ser la mejor, a ti madre Teresita Rosales de la Cruz, mi agradecimiento por tus sacrificios para la culminación de mis estudios.

A quienes me apoyaron y dieron confianza, mis hermanos Rosalba y Salvador.

A quien supo alentarme, me dio gran apoyo y comprensión, y que por su desempeño como economista y ser humano inagotable, es fuente de inspiración constante, con todo cariño a mi novio Gabriel Romero Portillo,

A mi Asesor Leopoldo Muñoz Eggers, por sus valiosos comentarios, sugerencias, orientación y aliento para la culminación de este trabajo.

A mis Sinodales: Celina Verdusco Vazquez, Gabriel Gómez Ochoa, Tere Santos López González y Micaela Velazquez Torres quienes me apoyaron en este proyecto con sus sugerencias les agradezco su paciencia y amabilidad.

Y por supuesto a todos mis profesores que supieron transmitirme con entusiasmo su amor por la Economía y a mi querida ENEP Acatlán que forma parte de la Universidad Nacional y permitió mi formación profesional.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CON POTENCIAL DE EXPORTACION

Índice

Estrategias de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Empresa, con potencial de exportación 1980 - 1995

Introducción	5
Capítulo I. Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa para el Desarrollo Económico	9
1.2 La Empresa como agente promotor de progreso	11
1.3 La Empresa y las Ventajas Competitivas Nacionales	14
1.4 Conclusiones	24
Capítulo II. La Pequeña y Mediana Empresa en México	25
2.1 Clasificación de los tipos de Empresa en México	25
2.2 Los tipos de Empresa y la Estructura Productiva Mexicana	30
2.3 Principales rasgos de las empresas del tipo Pequeña y Mediana	33
2.3.1 Capacidad Gerencial	35
2.3.2 Tipo de propiedad donde se ubica la empresa	38
2.3.3 La operatividad de las empresas	38
2.3.4 Mercado	39
2.3.5 La Dirección de la Empresa	40
2.3.6 Recursos Humanos	41
2.4 Conclusiones	
Capítulo III. El Contexto Económico para la Pequeña y Mediana Empresa Mexicana 1980-1994	45
3.1 El Desempeño de la Pequeña y Mediana Industria en el contexto económico reciente 1990-1994	51
3.2 Potencial tecnológico de la Pequeña y Mediana Empresa	60
3.2.1 Los procesos productivos y el Potencial de Cambio Tecnológico	61
3.2.2 Sectores Susceptibles al Cambio Tecnológico	64
3.2.3 La Eficiencia Microeconómica	69
3.2.4 La Política Industrial considerando el factor Transferencia de Tecnología	71
3.2.5 Transferencia de Tecnología a la PyME	73

3.4 Conclusiones	74
Capítulo IV Las Exigencias y Adecuaciones a las Pequeñas y Medianas Empresas frente a los Procesos de Liberalización y Globalización Económica	
4.1 Las Pequeñas y Medianas Empresas en el Proceso de Globalización	78
4.1.1 Internacionalización	81
4.2 La Pequeña y Mediana Empresa y el Tratado de Libre Comercio con América del Norte	83
4.2.1 Desgravación Arancelaria	83
4.2.2 Las Reglas de Origen	85
4.2.3 Inversión Extranjera	87
4.2.4 Negociaciones a nivel Sectorial	88
Sector Agroindustrial, Plásticos, Textil, Muebles y Autopartes	
4.3 Nichos de Mercado, las Posibilidades de Participación de la Pequeña y Mediana Empresa en el Comercio Exterior de México	94
4.3.1 Norteamérica	97
4.3.2 Europa	105
4.3.3 Asia y Oceanía	111
4.3.4 América Latina y el Caribe	115
4.4 Modelos de desarrollo para la Pequeña y Mediana Industria en otros países	118
4.4.1 Japón	121
4.4.2 Italia	121
4.4.3 Estados Unidos	122
4.4.4 Chile	124
4.4.5 Alemania	127
4.5 Conclusiones	129
Capítulo V Las Estrategias a Desarrollar a partir de la Competencia con los Mercados Externos	131
5.1 Estrategias Empresariales Frente a la Globalización Económica	134
5.2 Esquemas de Asociacionismo Subcontratación y Alianzas Estratégicas	141
5.3 Estrategias de Negocios para Exportar	147
5.4 Productos y Servicios Financieros y no Financieros	
Bancomext	161
5.6 Conclusiones	167
Capítulo VI Conclusiones y Perspectivas	169
Bibliografía	174

Introducción

El desempeño de las entidades productivas a lo largo del tiempo siempre se ha visto trastocado por notables transformaciones, como por ejemplo las más notables a finales del siglo XVIII y actualmente la que tenemos a fines de este siglo. Dichos procesos de transformación se desarrollarán durante largos periodos, cambios radicales en que tanto las formas de producción como el entorno social transforman la dinámica del sistema; en lo que se refiere al proceso de internacionalización productiva a través de innovaciones tecnológicas se llega a lo que se considera un alto grado de complementariedad en todos los ámbitos (comercial, productivo, financiero y tecnológico), esto ha originado una reorientación de la fuerzas. Con la creación de bloques económicos regionales a fines del siglo XX se constata la preponderancia del poder con la que se circunscribe un país a la dinámica mundial. Esto es posible comprobarlo por la creación de bloques económicos regionales, en los que destacan como líderes tres potencias, Japón, Alemania, y Estados Unidos. Es entonces que la globalización económica que se ha ido desarrollando esta generando un periodo de transición dentro del sistema que aún no termina y contempla sin duda cambios fundamentales en factores como: la búsqueda de innovación tecnológica, nuevas ventajas competitivas y no sólo comparativas, la creación de una nueva generación en capital humano altamente calificado y la internacionalización de la producción. Dentro de la creación de nuevas ventajas competitivas no sólo tiene un papel importante el factor innovación tecnológica, implica además un uso eficiente de los factores de la producción y la infraestructura, sin olvidar un nivel avanzado de capacitación de los recursos humanos. Todo esto contiene un número elevado de desventajas para los países en desarrollo que han basado su competitividad casi completamente en la fuerza de trabajo no calificada y barata, y en sus recursos naturales; ambos factores han ido perdiendo importancia dentro de los elementos para la generación de altos niveles de productividad y competitividad pues al mercado interno incurren productos importados de origen diverso. Además de que la productividad ahora es concebida ya no bajo el concepto de un mayor número de bienes y servicios con la misma cantidad de recursos, se cuenta con una nueva concepción dado un cambio en la demanda internacional, la cual tiende a ser cada vez más completa y diferenciada, y está ha provocado una sustitución paulatina pero firme de la producción en serie o en masa por una producción de naturaleza flexible.

Ahora el papel de países como México que aceptan este gran reto de insertarse en la nueva economía mundial globalizada será el aprovechamiento de las nuevas

ventajas competitivas que se obtengan de la innovación o adaptación de los factores tecnológicos por los pequeños y medianos estratos de empresas, además de los grandes matices fundamentados en la capacitación laboral y empresarial. Aún más, específicamente en el caso de México tenemos que los ejes del desarrollo industrial en la década de los cuarenta, se sustentaron en el modelo de sustitución de importaciones, el cual tuvo como primera fase la sustitución de bienes de consumo importados por productos de consumo nacionales. La segunda fase fue la sustitución con productos nacionales de todos los bienes intermedios, esta etapa se alcanzó a cubrir medianamente y la tercera fase de sustitución de bienes de capital que nunca se dió. Se da entonces una contradicción pues la estructura que soporta al 98% de las entidades productivas que son las MiPyMI no dió más para fabricar a las hacedoras de máquinas, de bienes de capital. Desde entonces se han venido dando programas que tratan de cubrir dicha brecha. En 1950 se promulgó la Ley de Fomento Industrial que enmarcó el modelo de desarrollo económico estabilizador, a esta época en la historia económica de México se le conoce como "El milagro Mexicano", que corrió de la década de los cuarenta a los setenta. Otro instrumento que promovió la industrialización en México fue la regla 14, que permitió la libre entrada de los bienes de capital y propició la atracción de inversión extranjera directa (IED). De las primeras instituciones que promovieron la instrumentación para el desarrollo industrial de México fueron el Banco de México y Nacional Financiera, con programas como FOGAIN, el Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP en 1970), el Fondo de Fomento Industrial, que proporcionaba capital de riesgo, el Fideicomiso de Parques Industriales (FIDEI), el Fondo de Equipamiento Industrial, que fue instrumentado por el Banco de México lo mismo que el programa de Fomento a las exportaciones, sin embargo de ninguno se obtuvieron resultados concretos, únicamente el programa FIRA dedicado al sector agropecuario se ha mantenido hasta la fecha en forma autónoma. De 1977 a 1978 se dió un programa de Apoyo Integral a la MiPyMI en donde básicamente el problema fue el otorgar todas las facilidades de financiamiento, el dinero se otorgaba sin garantías y se hizo mal uso de estos recursos, es por eso que ahora sólo se otorgan créditos a través de la banca de primer piso, aunque BANCOMEXT ha decidido dar servicios como banca de primer piso, y se esta preparando para tales funciones. Otro de los elementos para dar principio a la modernización de la economía fue la entrada de México al GATT en 1986 y con ello la reorientación de la economía al comercio internacional. En cuanto a programas de financiamiento se estableció el Programa de la Pequeña y Mediana empresa donde la banca de desarrollo interviene para la creación de fondos a la banca de primer piso. La MiPyMI cuenta con dos institutos de apoyo (Nafin y Bancomext) sin embargo se mantienen los mismos problemas. Tomando en cuenta que actualmente en México se esta promoviendo la orientación de la economía hacia el exterior la problemática de la Pequeña y Mediana

empresas ha adquirido una importancia relevante, sobre todo porque es el tipo de empresas que caracterizan a la planta productiva mexicana, y que en la actualidad enfrentan enormes retos. Es de suma importancia el papel de la pequeña y mediana empresa dentro de la economía mexicana, debido a que por ejemplo este tipo de empresas en 1993 representaba la captación del 50 por ciento del empleo, es decir 1'720,000 empleos este total se distribuyó de la siguiente forma: la micro dió ocupación a 417,000 la pequeña 769,000 y la mediana 534,000; lo que demuestra la importancia de este tipo de empresas en la generación de empleo sin contar con los empleos indirectos generados vía proveedores. En la industria manufacturera este tipo de empresas participan con poco más del 23% en el PIB y además representan el 43 por ciento de la industria manufacturera, el número de establecimientos que pertenecen a la micro pequeña y mediana industria han registrado un aumento del 4 por ciento en los últimos cuatro años, representan el 98% de los establecimientos industriales del país aportando el 43 por ciento del producto interno bruto manufacturero, no obstante lo anterior su permanencia dentro de la economía como ente económico mayoritario no determina su capacidad de articulación para con el resto de la industria nacional. Con una nueva generación de estrategias dirigidas a la PyME, que sustenten las bases de su desarrollo es viable se interfiera favorablemente en el mejoramiento de la estructura productiva mexicana.

Las alteraciones ocurridas en el entorno económico de México a lo largo de la última década, han constituido cambios drásticos que han modificado substancialmente las condiciones de operación de las PyME, actualmente el crecimiento económico del país se encuentra centrado en los sectores o empresas orientados al comercio exterior, y la mayor parte de la planta febril que continúa dependiendo de la demanda interna, que aún no se recupera. Un factor relevante que afectó su desempeño y contribuyó a dicha tendencia fue que la demanda del sector público se ha reducido significativamente, el número de industrias que actualmente se administran es de 239 contra 1,155 que controlaba en 1983, este hecho hizo evidente que la demanda de bienes y servicios que se le asocia es mucho menor. Además tan sólo si comparamos la inversión pública realizada en 1991 tenemos que es la mitad de la ejercida en 1981. Es entonces que la economía en su conjunto se ha dejado al descubierto, el estado quizá dejar de tajo el papel aún un tanto cuanto paternalista en un momento en el que el proceso de globalización esta en auge, es por esto que el presente trabajo esta orientado al análisis de las expectativas de desarrollo de la pequeña y mediana industria dado el actual enfoque e influencia de el proceso de liberación económica en México y las tendencias de globalización de los mercados en el mundo. Aunque no se tomó directamente a la micro empresa como objeto de estudio es pertinente aclarar que estamos consientes de su importancia, no obstante dadas sus limitaciones es casi

imposible incorporarlas a la dinámica de los mercados en el exterior de manera inmediata, por lo que este estudio no soslaya su papel sino la importancia del cambio en los estratos de mayor tamaño para en el mediano y largo plazo este tipo de estratos muy pequeños se incorporen indirectamente en la dinámica de competencia internacional. El tipo de competencia a la cual se enfrenta la pequeña y mediana industria, a partir de los procesos arriba mencionados, ya no están limitados al interior del país. Es por ello que se busca implementar mecanismos que confronten tales cambios, actualmente mediante el desarrollo de los programas de fomento que pretenden elevar en todos los aspectos los niveles de competitividad pero lo más importante un cambio de mentalidad en los empresarios que buscan nuevas oportunidades que les permitan sustituir al mercado interno actualmente deprimido por nuevos mercados o nichos de mercado.

CAPITULO I

Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa para el Desarrollo Económico

Para los economistas una de las interrogantes más comunes desde el siglo XVIII fue el encontrar las causas que promueven el desarrollo económico.

En la década de los 50 se identificó a los cambios cuantitativos en capital e insumos (trabajo y tierra) como elementos básicos en la función de producción de la teoría microeconómica. Formalmente el análisis de los factores del desarrollo económico fue propuesto por dos economistas M. Slow y T.W. Swan, ellos explicaron en que forma los insumos capital y trabajo se combinaban generando determinada cantidad de producto, descontando la tasa de inflación.

Ya en 1962 Edward F. Danison utiliza herramientas estadísticas con la finalidad de encontrar las fuentes para el crecimiento del ingreso, pues el crecimiento de los insumos trabajo y capital no explicaba del todo las variaciones en el producto.

En 1961 el economista norteamericano Theodore W. Schultz se refirió a la inversión en capital humano como el factor que provoca que el crecimiento del producto excediera al de los insumos. Esto implicaba que los cambios tecnológicos se explican por avances en el aprendizaje, en adquirir y pulir cada vez más el conocimiento. Bajo esta idea se comienza un nuevo enfoque teórico para una función de producción en el siglo XXI. En la actualidad este hallazgo queda ejemplificado con el éxito productivo de diferentes economías del Este de Asia. De este hecho podemos obtener una lección práctica y definir una función de producción fundamentada en la observación directa de esos casos, lo que da un nuevo contenido para la teoría microeconómica. Sin embargo "para los países en vías de desarrollo, la mayor parte de las nuevas tecnologías es importada y la capacidad para seleccionar las apropiadas, depende fundamentalmente de los atributos de la mano de obra, antes que del avance tecnológico doméstico, que es función del tiempo".⁷

Es entonces que la calidad del factor humano contribuye a hacer efectiva la importación, absorción y diseminación de las tecnologías por medio de las empresas que interactúan dentro de un mercado. Es así que diferentes estudios econométricos han demostrado durante el transcurso del siglo XX cómo los principales países industrializados se desplazaron a la productividad del trabajo como fuente del crecimiento del Producto Interno Bruto, después de que se había considerado a la formación de capital en el siglo XIX.

⁷ Jaramillo Daniel. "Estrategias de la revolución microeconómica en el siglo XXI", inédito.

Estos estudios pronosticaron la inversión en capital humano, y no en incrementos en la intensidad del capital, como el camino más viable para obtener aumentos marginales en el producto. Theodore Schultz ⁸ se responsabilizó entonces a la inversión en rubros de capital humano del aumento en las utilidades.

Por mucho tiempo se considero el origen se la riqueza para América Latina como la existencia de materias primas y en la capacidad para procesarlas y comercializarlas, dirigentes y empresarios se encerraron en un reducido campo de acción. Las doctrinas de Raúl Prebisch y de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), nublaron el alcance visual de la empresa privada. El valor del capital humano, debidamente intuido por los países del este asiático, no aparecía en las formulaciones del credo impuesto en América Latina, que retardó el crecimiento y le impidió su desarrollo.

Para que alcance el nivel socialmente óptimo, la creación y acumulación de capital humano mal podría restringirse a la gestión de un Estado que busca achicarse. Los empresarios del mundo en desarrollo deberán robustecer la inversión en programas de investigación, entrenamiento y re-entrenamiento de personal.

La estrategia competitiva para la empresa privada deberá consolidarse en la formación del capital humano, tanto en calidad como en cantidad, y conformarse así como elemento imperativo para la competitividad de la empresa privada.

Sin embargo para muchos países en vías de desarrollo se presenta como insalvable la brecha tecnológica que los separa de los países desarrollados. No obstante Michael Porter nos dice en su estudio que la acumulación tecnológica conlleva a la adquisición de capital intangible, básicamente en forma de habilidades personales, organizacionales e institucionales. Para los casos que el autor analizó, los cambios en la competitividad internacional marcharon como resultado de tales aspectos.

El paso del tiempo ha dejado claro en países como los del Este Asiático, que la transferencia y difusión de la tecnología son necesarias para el salto hacia la productividad. Con la formación consistente del capital humano es una exigencia para los procesos de aprendizaje, absorción y creación de tecnología. Ahora bien, la inversión en investigación y desarrollo involucra tanto un costo a corto plazo como también su correspondiente riesgo; "modestos objetivos tecnológicos evitan el riesgo pero no contribuyen a la expansión del aprendizaje; ambiciosos objetivos tecnológicos encierran riesgo pero pueden brindarle a la empresa retribuciones y

⁸ Schultz, Theodore W. "Investment in Human Capital". American Economic Review, marzo 1961, páginas 1-17.

progresos valiosos".¹⁰ Esto es en sí el reto al que se enfrenta el empresario, en cada etapa de la evolución productiva se debe identificar una combinación de tecnología nacional e importada que sea la adecuada. Hasta entonces al tolerar mayores niveles de riesgo que el empresario asume el papel de promotor del desarrollo.

1.1.2 La Empresa como Agente Promotor de Progreso

Como elemento principal dentro del mercado y por tanto dentro de la economía, y después del consumidor tenemos la figura del empresario, este persuadido por la ganancia combina los recursos productivos, y fabrica así un bien o servicio que es requerido por los consumidores.

Dado que siempre existe un elemento de incertidumbre dentro del mercado, otra característica fundamental del empresario es que asume riesgos. Cuando vence dicha incertidumbre y coincide con la preferencia de los consumidores, se hace acreedor de un beneficio, al que algunos economistas denominan beneficio extraordinario. La actuación libre de los entes económicos en este caso como inversionistas, para acceder a los factores productivos bien puede plantearse como indispensable. Adicionalmente en la teoría de las ventajas comparativas se sostiene que para que un país se especialice en ciertas ramas del comercio internacional no es indispensable tener un nivel general de costos de producción inferior a otro, a lo que se refiere es ser más eficiente en un sector que en otros.

Un papel sumamente importante que juegan los empresarios es precisamente el de identificar cuales son esos sectores en donde se haya cierta ventaja competitiva. "En la búsqueda del éxito competitivo, las empresas de un país han de poseer una ventaja competitiva, ya sea en costos inferiores, o en productos diferenciados por los cuales se obtengan precios superiores en los mercados. Mas para mantener la ventaja, las empresas deben con el tiempo obtener ventajas competitivas más decisivas, ya sea mediante la oferta de productos y servicios de calidad superior, o por un proceso de producción más eficiente. Todo esto se traduce en un aumento de productividad".¹ Aunque durante buena parte del siglo XX, se identificó al estado como la opción más certera hacia el desarrollo, manifestando interés por erradicar las posibles potencialidades de la industria privada, paulatinamente el sector privado ha ido sustituyendo al sector público en el papel de agente promotor del progreso. Pues cuando los gobiernos han interferido en los mercados han provocado más distorsiones negativas que manifestaciones positivas, de ahí la

¹⁰ Nakakoa, Tetsuro. "On Technological Leaps of Japan as a Developing Country". University Economic Review, vol. 22, 1987, páginas 1 - 25.

¹ Porter Michael, La Ventaja Competitiva de las Naciones, Editorial Vergara, 1991, página 64.

validez por muy corto tiempo cuando una nación aumenta sus exportaciones debido a salarios bajos o a una moneda débil, al mismo tiempo que importa bienes con mayor valor agregado, que sus empresas no pueden fabricar con suficiente productividad para competir con los de otros países, puede hacer que su balanza de mercancías se equilibre o presente superávit, pero la consecuencia directa de esta política es una disminución del nivel general de vida de la población.

Para ello la creatividad en la productividad es un elemento indispensable para el sector empresarial, que debe impulsar la combinación óptima de los factores de la producción con la finalidad de dar frente a la situación de competencia que ha reemplazado a la participación estatista. Es entonces que en el proceso de desarrollo económico es el empresario un elemento motor por excelencia.

Para el Dr. M. Kirzner, quien nos dice que la empresarialidad no consiste sólo en la introducción de nuevos productos o nuevas técnicas de producción sino en la habilidad de ver dónde los nuevos productos se han hecho más valiosos para los consumidores, y en dónde los nuevos métodos de producción, sin que se enteren los demás competidores, se han hecho factibles. "Para mí, la función del empresario consiste no en alterar las curvas de costos o de ingresos sino en advertir que, de hecho, han cambiado".² Es entonces que la función social del empresario, consistente en reformar o revolucionar el sistema de producción explotando un invento o de una manera más general innovando con técnicas no experimentadas.

La escuela neoclásica (Alfred Marshall, y los economistas austríacos), basó sus análisis en una base microeconómica, es decir en el estudio del mercado y la formación de precios relativos. Eran los tiempos de la validez del patrón oro, y aún más importante de un ambiente de libre comercio internacional, en el que cada país buscaba especializarse en un producto sobre el cual tuviera ventaja comparativa. En dicho contexto, el estudio microeconómico tenía gran relevancia. Se estudiaba en qué clase de mercado era donde se actuaba y cuáles eran los productos en los cuales una nación tenía una ventaja comparativa. Con la gran depresión, se dió un regreso al proteccionismo, y sobre todo, en esos tiempos se impusieron las ideas de John Maynard Keynes, quien en 1914 advirtió que la era del "laissez faire" había terminado, y en consecuencia, las oportunidades de inversión eran poco atractivas. Posteriormente, en 1936 en su Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero, sienta las bases de un enfoque predominantemente macroeconómico de los problemas que estudia la ciencia económica. Fundamentalmente la visión de Keynes, era que el sistema de mercado estaba agotado, que no había competencia porque la reducción de la demanda

²M. Kirzner, Competencia y Función Empresarial, Unión Editorial, Madrid, 1975, páginas 95 y 96.

agregada no hacia atractivas las inversiones, dado que las perspectivas de ganancia por las que se mueve el espíritu empresarial eran mínimas.

Todo esto redujo la competencia externa (mediante barreras arancelarias), y sobre todo al ocuparse de los grandes agregados y no de la eficiencia de las unidades microeconómicas; como Keynes y sus seguidores creían las empresas mejorarían su productividad, con el impulso externo de un aumento de la demanda global. No obstante el regreso de la microeconomía, empezaría en Alemania Occidental después de la Segunda guerra mundial. En 1948 la zona de ocupación aliada en Alemania Occidental se encontraba acosada por una inflación con controles de precios, que hacía que las mercancías se acapararan; posteriormente en junio de 1948 se firmó una Ley que permitió eliminar todas las normas sobre controles de precios, con lo cual se impulsó a la economía mediante el mercado y no mediante el manejo del gasto fiscal, de esta manera las empresas buscaban producir lo más que podían pues ya no existían manipulaciones externas. Esta revolución económica, permitió aumentar la producción de Alemania Occidental en un 50% en diciembre de 1948. Para 1976, Alemania Occidental ya era una de las potencias industriales más grandes del mundo. Su punto final del éxito lo ha constituido la unificación en 1989 con Alemania Oriental en donde se había implantado un régimen comunista.

En Japón, se siguieron ciertas políticas proteccionistas, pero con la explotación de ciertas ventajas competitivas por parte de la industria exportadora lo que les ha permitido colocarse en una posición de liderazgo mundial dentro del comercio internacional. También ha surgido el grupo de los tigres asiáticos, conformado por Hong Kong, Taiwan, Corea del Sur y Singapur, países que están produciendo bienes de alta tecnología.

Como contraparte tenemos el fracaso de las políticas orientadas en la Planificación Económica en América Latina, en donde la instalación de industrias y servicios propiedad del estado junto con la protección arancelaria determinaron una economía poco competitiva y cautiva, la característica predominante fue que las modernas técnicas de producción no se empleaban intensivamente. Tales cambios en la economía internacional, tanto cualitativa como cuantitativamente han marcado el retorno del enfoque microeconómico.

A todo lo anterior podemos añadir el enfoque del nuevo concepto de riqueza. De acuerdo con los antiguos pensadores de la economía, la riqueza era algo estático, los mercantilistas por ejemplo, se convirtieron en precursores de políticas proteccionistas al creer que la riqueza radicaba en la posesión de metales

preciosos, y cuando no se tuvieran minas para poseerlas había que proteger su comercio internacional para obtener una balanza de pagos favorable.

Después, Adam Smith combatiría las ideas mercantilistas definiendo que, la riqueza de una nación estaba constituida por el trabajo productivo, lo que permitía producir lo que un país necesitaba y comprar fuera lo que no podía producir. David Ricardo amplió dichas ideas, pero con un enfoque en el valor trabajo. Finalmente fueron los economistas marginalistas quienes definieron la subjetividad del valor y su concepto de la utilidad marginal. Más adelante se pensó que la fuente de riqueza era la energía (petróleo), o la abundancia de materias primas en ciertos países, pero al surgir países como Hong Kong, Taiwan, Singapur y Japón, con grandes dificultades para obtener materias primas se ha descalificado esta idea.

La verdadera riqueza de las naciones es la capacidad productiva de sus pobladores, además de la capacidad empresarial de los hombres de negocios; es entonces el trabajo con conocimientos y el capital asimilado lo que genera valor y no la fuerza de trabajo barata. Para Michael Porter en su libro *La Ventaja Competitiva de las Naciones* "un país sin grandes recursos naturales tendría un tipo de ventaja en el desarrollo económico, ya que no caería en la tentación de depender en exceso de las ventajas naturales".³

1.3 La Empresa y las Ventajas Competitivas Nacionales

El objeto de este apartado es el conocer los atributos nacionales que han dado resultado para el fomento de las ventajas competitivas en un sector y que forman parte de la experiencia de numerosos países según el análisis de Porter Michael. Para él la Ventaja Competitiva de las Naciones se centra en las características decisivas de una nación que le permiten a sus empresas crear y mantener una ventaja competitiva en determinados campos. Bajo una redefinición de las bases para la competencia mundial, Michael Porter en su libro "La Ventaja Competitiva de las Naciones" explica que las ventajas logradas en los últimos años por los países más desarrollados, están básicamente vinculadas a lo que se llama *ventajas comparativas dinámicas*; es decir se trata del desarrollo continuado de los factores productivos en base a la acumulación del conocimiento. Para él, el factor clave para dinamizar el despegue tiene como centro el conocimiento, son cambios necesarios en la educación y el desarrollo en investigación los elementos para el desenvolvimiento de la creatividad e innovación en un país. Ahora bien un concepto importante utilizado por Porter es la *Productividad Nacional* que es como se manifiesta la *Competitividad Nacional* y la productividad como se emplean los recursos de una nación, se define como el valor del producto generado

³Porter Michael, Op. cit. página 79.

por unidad de trabajo o capital, esto último depende de la calidad además de las características de los productos y la eficiencia con la que se producen. La importancia de elevar la productividad nacional radica en que, además de aumentar paralelamente el nivel y la distribución del ingreso, aumenta el nivel de vida de la población, dado que tenemos un impacto en el ingreso nacional per capita.

En las naciones desarrolladas al tiempo que sus ciudadanos logran un nivel de vida en crecimiento y sustentable a largo plazo, lo hacen por tener en su concepto base de competitividad la capacidad de producir bienes y servicios que cumplan con los requisitos de los mercados internacionales. Por otra parte "sería inapropiado definir la productividad nacional como el logro de un superávit comercial o un comercio equilibrado per se. El aumento de las exportaciones debido a salarios bajos o a una moneda débil, al mismo tiempo que la nación importa bienes más perfeccionados, que sus empresas no pueden fabricar con suficiente productividad para competir con sus rivales extranjeros, puede hacer que la balanza comercial se equilibre o presente superávit, pero rebaja el nivel de vida de la nación. Por el contrario una favorable combinación comercial en términos de productividad y un alto nivel tanto de exportaciones como de importaciones, como reflejo de la capacidad exportadora de una variedad de sectores, son objetivos más deseables porque se traducen en una productividad superior" ⁴

De ninguna manera un país es competitivo debido a que su tipo de cambio influya en el precio de los bienes para resultar competitivo en los mercados internacionales, el objetivo más bien debe ser que las industrias de un país sean capaces de obtener altos precios en los mercados internacionales, así mismo en cuanto a la mano de obra barata, en todo caso el objetivo debe ser el soportar altos niveles salariales. Debemos comprender entonces cuales son los determinantes de la productividad y la tasa de crecimiento de la misma; para encontrar respuesta Porter se centra no en la economía como un todo sino en sectores y segmentos específicos, o bien los denominados nichos de mercado.

Ahora bien con un creciente comercio se ha llegado a la ascendente especialización en sectores y segmentos intra-sectoriales estrechamente definidos, de no ser por las medidas proteccionistas que sostienen a muchas empresas y sectores nacionales a pesar de que carecen de ventajas competitivas reales, las diferencias entre países serían todavía más evidentes en lo que se refiere a su posición competitiva. ⁵

El por qué se alcanza en un país el éxito en determinado sector es según Porter en base a cuatro *atributos genéricos*, los cuales conforman el entorno en que han de

⁴ Porter E. Michael, La Ventaja Competitiva de las Naciones, Editorial Vergara, pp.1025, 1991 páginas 31-32

⁵ Op. cit. página 32

competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de la ventaja competitiva.

1. Condiciones de los factores

Se refiere a la posición en el país de mano de obra especializada o la infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

2. Condiciones de la demanda

Es decir la naturaleza de la demanda interior para los bienes y servicios del sector.

3. Sectores afines y de apoyo

En este caso se refiere a la presencia o ausencia en el país de sectores proveedores y afines, internacionalmente competitivos.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Que son condiciones vigentes en el país con respecto a como se crean, organizan y gestionan las compañías, y la naturaleza en la rivalidad doméstica.

Estos determinantes ya sea individual o conjuntamente crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas del país como un sistema.

El papel del estado junto con la casualidad son variables que también pueden influir de manera importante, además de ser parte de los determinantes para la ventaja competitiva nacional; pues la política económica a seguir influye en el entorno empresarial, ya sea positiva o negativamente en cada una de las ramas productivas del país. En el caso de México no es posible confirmar una influencia favorable de la intervención del estado, pues la política gubernamental hacia la industria ha sido básicamente ineficaz, y es que raras veces la intervención del estado ha tenido un buen papel en los sectores donde más ha intervenido. En cuanto a los acontecimientos causales que suceden fuera de control de las empresas y por lo general están fuera también del control del Gobierno, crean discontinuidades que pueden dar nueva forma a la estructura del sector y brindar la oportunidad de que las empresas del país ocupen nuevos puestos suplantando a otras.⁶

Es entonces que el buen desarrollo de un país es el resultado de la combinación entre diferentes factores que favorecen el desempeño socioeconómico de este:

- Un entorno competitivo para la actividad empresarial
- Una base apropiada en recursos humanos

⁶ Op. Cit. página 116

- El equilibrio adecuado entre el libre juego de los mercados y la intervención estatal.
- La integración de la economía mundial y
- Políticas macroeconómicas sanas.

Para el buen desempeño de una empresa en los mercados competitivos, el crear la ventaja competitiva que sea capaz de generar mayor valor para sus clientes es lo más importante para su desarrollo. Las formas más usuales para hacerlo son a través de los precios (en base a costos inferiores) y la diferenciación de los bienes o servicios que se logren vender a precios superiores. El coste inferior viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto más eficientemente que sus competidores, ya sea con precios iguales o similares al de la competencia, los costos inferiores se traducen en rendimientos superiores. Cualquiera de estos dos tipos de ventaja se traduce en una productividad mayor.

El proponerse alcanzar ambas metas es difícil; las empresas pueden mejorar la tecnología o los métodos de forma tal que, simultáneamente se reduzcan costos y se mejore la diferenciación. Sin embargo los competidores pueden optar por recurrir a la imitación obligándoles a elegir que ventaja resaltar; sin embargo cualquier estrategia debe prestar atención a ambos tipos de ventaja aunque se tenga en mente la superioridad en uno sólo. "Un fabricante que disfrute de costos inferiores debe ofrecer calidad y servicios aceptables para evitar que su ventaja en costes se vea anulada por la inevitable necesidad de hacer descuentos en los precios, mientras que la posición de costes de un diferenciador no debe estar tan por encima de sus competidores que absorba íntegra la diferencia de precio conseguida en la venta."⁷

Posteriormente con el fin de mantener dicha ventaja las empresas deben refinar sus ventajas competitivas con la oferta de bienes y servicios de mayor calidad o bien con un proceso productivo más eficiente. Porter afirma que el entorno nacional representa un papel sumamente importante para el éxito competitivo de las empresas. Uno de los resultados arrojados por el análisis del autor fue el hecho de poner en tela de juicio los posibles aciertos de la intervención para sanar sectores enfermos, pues la regulación limita la competencia siendo infructuosos los esfuerzos para restringir las importaciones, que resultaron ser en muchos casos sólo paliativos con repercusiones negativas en el largo plazo. En fin el evitar la competencia fue una falsa estrategia.

⁷ Op. cit. página 69

Los empresarios deben entender y estar concientes de las circunstancias del país en donde operan y así determinar su capacidad o incapacidad para crear y mantener una ventaja competitiva en términos internacionales, esto también puede trasladarse al intentar la prosperidad económica en determinado país.

El por qué y adónde se exporta ya no se determina gracias a la dotación de factores en cada país, es incuestionable la búsqueda de nuevas formas que cumplan su cometido con eficiencia ante los cambios en la naturaleza de la competencia internacional. Es entonces que la competitividad nacional no es sólo el resultado del desempeño favorable de las variables macroeconómicas, ni tampoco está en función del factor fuerza de trabajo en abundancia, además de barato, (el ejemplo más citado es el caso de Japón con escasez de fuerza de trabajo en algunas etapas de su desarrollo) ni tampoco lo es la abundancia en recursos naturales, los casos más destacados que contradicen las antiguas teorías acerca de este factor son las limitaciones en recursos naturales en países como Alemania, Japón, Suiza, y Corea. Otro argumento es el papel de la política gubernamental, específicamente su influencia sobre la competitividad, en base a la fijación de objetivos, es decir la promoción de las exportaciones, subvenciones y sobre todo las políticas de protección. A la explicación de la Competitividad Nacional gracias a las prácticas de gestión se contraponen para Porter un problema diferenciado para cada sector en donde se requieren diferentes enfoques de gestión. Esto bien puede ser el caso de pretender aplicar un enfoque de gestión exitoso de Japón en las empresas MiPyMI en México. No es posible entonces el hallar una estrategia competitiva universal, pues sólo se podrán acercar las estrategias adaptadas a un sector en particular, a las técnicas y activos de la empresa en particular. En cuanto a las relaciones sindicales (trabajadores-dirección) no se puede ser tajante en cuanto a la opinión de que estas organizaciones frenen la Ventaja Competitiva de un país. En el caso de Alemania y Suecia con sindicatos de enorme poder que sin embargo cuentan con sectores altamente competitivos como en cualquier otro país. Lo más importante de todo esto es que ningún elemento por sí sólo es suficiente para explicar la Competitividad Nacional, aunque la autenticidad de cada elemento surja como un éxito en algunos países y en algunos otros esta veracidad se disipe.

Ahora bien, no obstante que el comercio internacional y la inversión extranjera brindan por un lado la oportunidad de elevar el nivel de productividad nacional, por el otro también puede ser un riesgo para aumentarla e incluso mantenerla.

Es por este hecho que en México no es posible conservar todas las actividades productivas que antes del TLC intentaron desarrollarse. Para elevar la productividad, el comercio internacional exige eliminar la necesidad de producir todos los bienes y servicios al interior de un sólo país, es necesario buscar la

especialización en determinados sectores y segmentos (los más productivos) y trasladar las actividades menos productivas al exterior por medio de la inversión extranjera y por supuesto la importación. Se debe tomar conciencia de los beneficios de un perfeccionamiento continuo, lo cual es característico de un país con crecimiento sostenido de su productividad. Tal que el proceso implica que necesariamente haya que perder posiciones de mercado en algunos segmentos y sectores si la economía nacional ha de progresar. El empleo de subvenciones, medidas proteccionistas u otras formas de intervención para mantener tales sectores, solamente ralentiza la mejora de la economía y limita el nivel de vida a largo plazo de la nación. Sin embargo no es tan sencillo, puede haber casos en los que para mantener el crecimiento de la productividad de sectores ya establecidos se esté en grave peligro al perder posiciones frente a competidores extranjeros.

Una de las más recientes explicaciones acerca del porque del éxito competitivo es el razonamiento denominado "economías de escala", que se refiere a una ventaja en costos para las empresas que logran alcanzarlas y les permite exportar, incluso es posible prescindir de ventajas en los factores con la presencia de economías a escala.

En el análisis de Porter tampoco es determinante contar con un gran mercado interior para poder incluirlo como una ventaja. En la mayoría de los países, aún de los más grandes, no se da una correlación entre las economías de escala y su éxito internacional. Otra teoría más moderna, es la que se deriva de la teoría Ricardiana sobre diferencias de tecnología (diferencia de productividad), en la que son las teorías del comercio las que han detectado lo que se denomina *disparidad tecnológica*, según esta teoría los países exportan en dos sectores donde sus empresas consigan una delantera (disparidad) en tecnología. Las exportaciones decrecerán a medida que la tecnología se difunda inevitablemente y la disparidad se desvanezca.

En la Teoría del ciclo del producto de Raymond Vernon, se sugiere un papel sobresaliente en el mercado interior de una nación para explicar el éxito de éste en el comercio. "Raymond Vernon expuso la razón de que Estados Unidos fuera un líder en numerosos bienes avanzados, sus argumentos son que la temprana demanda interior de bienes avanzados significa que las empresas estadounidenses promoverían nuevos productos. Las compañías norteamericanas exportarían durante las fases tempranas del desarrollo del sector y posteriormente iniciarían la producción en el extranjero a medida que creciera la demanda exterior. Con el tiempo las empresas extranjeras penetrarían en el sector a medida que se difundiera la tecnología y tanto las empresas extranjeras como las subsidiarias extranjeras de empresas norteamericanas exportarían a Estados Unidos.

La noción de ciclo del producto representa los inicios de una teoría dinámica y sugiere la forma en que el mercado interior puede influir en la innovación".⁸

Una última línea de investigación citada por Porter es la que trata de explicar la aparición de la corporación multinacional o empresa con instalaciones en más de una nación. Las multinacionales compiten internacionalmente no sólo en base a sus exportaciones sino también mediante inversiones extranjeras, el éxito de un sector también significa que el país cede es central de multinacionales líderes en el sector y no sólo las empresas nacionales que exportan.

Para Porter es pertinente destacar el carácter dinámico y evolutivo y no estático de la competencia, está última centrada en la eficiencia de los costes debido a las ventajas en los factores o en la escala, se debe reconocer como elemento central la mejora y la innovación en los métodos y la tecnología pues la eficiencia estática rápidamente se ve rebasada por un ritmo de progreso mayor. Por su parte los gobiernos deben marcar la meta apropiada en productividad, con el fin de lograr la prosperidad económica, su verdadera misión está en impulsar y estimular el avance de sus industrias y nunca el prestarles ayuda para que las industrias puedan dormirse en sus laureles.⁹

Ahora bien la base para la elección de la *Estrategia Competitiva*, describe Porter, es primero la **estructura del sector** en donde compite la empresa, pues los sectores difieren marcadamente en lo referente a la *naturaleza de la competencia*, además de que no todos los sectores ofrecen las mismas oportunidades para conseguir una rentabilidad sostenida. Un segundo elemento esencial es el posicionamiento dentro del sector, dado que algunas posiciones son más rentables que otras sin importar la utilidad media del sector. Ambos elementos, la estructura del sector y posicionamiento competitivo son factores dinámicos. Los sectores pueden evolucionar en la medida en que las barreras para entrar al sector o algunos otros elementos en la estructura sectorial vayan experimentando cambios. Para las empresas es aconsejable no sólo reaccionar a los estímulos del entorno, sino también el tratar de influir en favor de ellas. Una perfecta comprensión de la estructura del sector y sus cambios es necesaria para generar la estrategia competitiva.

Al detallar la naturaleza de la competencia, nos explica que se integra por cinco fuerzas competitivas:

- La amenaza de nuevas incorporaciones
- La amenaza de productos o servicios sustitutos

⁸ Op. Cit. página 43

⁹ Op. cit página 59

- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores y
- La rivalidad entre los competidores existentes

La intensidad de las cinco fuerzas varía en cada sector y determina la rentabilidad a largo plazo del sector del que se trate, la intensidad de cada una de las fuerzas está en función de la estructura del sector o de las características económicas y técnicas fundamentales de un sector.¹⁰

Otro parámetro que se refiere al posicionamiento de la empresa es el *ámbito competitivo* (es decir la amplitud del objetivo de la empresa dentro del sector); esto se refiere a la elección de la empresa dentro de una gama de productos que fabricará, así como los canales de distribución, el tipo de compradores a los que se dirige, zona geográfica, el conjunto de sectores afines con los que compite. Su importancia radica en el hecho de segmentación de los sectores. Los segmentos son importantes dado que se derivan de necesidades diferenciadas. El estar al servicio de distintos segmentos requerirá de diferentes estrategias y capacidades. Consecuentemente las fuentes de ventaja son muy diferentes en cada segmento, aunque formen parte del mismo sector.

La noción de estrategias genéricas puede combinar tipo de ventaja con el ámbito competitivo en el que la empresa se desenvuelve, de lo que se trata es la diferencia de enfoque al desempeñarse en un sector. Las estrategias tipo representan maneras diferentes de cómo competir. Cuando una empresa se empeña en conseguir cierta ventaja, debe elegir el tipo de ventaja competitiva que desea alcanzar y el ámbito dentro del cual es posible alcanzarla.

Las actividades que se llevan a cabo al competir en un sector se pueden agrupar por categorías en lo que Porter denomina *cadena de valor*. Todas las actividades dentro de la cadena de valor contribuyen a aumentar el valor para el consumidor, estas actividades se dividen en dos grandes grupos: las actividades que se refieren a la producción, comercialización, entrega, etc. (actividades primarias) y las actividades que proporcionan recursos humanos, tecnología o las funciones generales de la infraestructura que apoyan a las demás actividades (actividades secundarias).

En el enfoque de cadena de valor se define a la empresa no únicamente como una colección de partes separadas, sino como un sistema interdependiente, conectado mediante enlaces. Estos se producen cuando la manera de llevar a cabo las actividades afecta el costo mediante la eficacia de las actividades.

¹⁰ Op. cit. página 66

Frecuentemente sucede que, para realizar diferentes actividades con las que se pretenden optimizar los enlaces que se generan, reproducen situaciones en donde se debe tomar la decisión de renunciar a algo a cambio de optar por otra cosa. A su vez, los enlaces exigen que las actividades estén bien coordinadas, lo que refleja una manera de reducir el tiempo total necesario para llevarlas a cabo. Si se configura nuevamente la cadena de valor reasignando, reagrupando e incluso eliminando actividades suele ser la fuente de una sustancial mejora en la posición competitiva. A su vez, la cadena de valor de la empresa al competir en determinado sector ya forma parte de una enorme corriente de actividades, denominado por Porter *Sistema de Valor*, donde se incluye a proveedores, lo mismo que a canales de distribución.

Al percibir nuevas o mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, se trata de un acto de innovación. En un sentido muy general Porter define a la innovación como la acumulación de pequeños golpes de ingenio y progreso más que de importantes descubrimientos tecnológicos. Si se trata de innovaciones que responden a preocupaciones o circunstancias que son peculiares del mercado interior pueden retrasar su éxito competitivo internacional.

La posibilidad de nuevas formas para competir suelen derivarse de alguna discontinuidad en la estructura del sector, algunas veces estos cambios ofrecen una oportunidad que ha pasado desapercibida. Las causas más habituales para la innovación que derivan en ventaja competitiva son las siguientes:

- Nuevas tecnologías
- Nuevas y cambiantes necesidades del comprador
- La aparición de un nuevo segmento sectorial
- Cambios en los costos o disponibilidad de los insumos
- Cambios en las disposiciones gubernamentales

Todos estos elementos resultan ser desencadenantes de la ventaja competitiva, para aquellas empresas que son capaces de captar oportunamente su significado y toman medidas agresivas para explotarlos. "La duración en el tiempo de las ventajas de los primeros en maniobrar depende de si se producen o no subsiguientes cambios estructurales en el sector que las anulen" ¹¹

Después de esta secuencia de conceptos, para Porter la ventaja competitiva se acerca cada vez más a lo acertada que pueda ser una empresa para gestionar todo este sistema. Los enlaces además de conectar las actividades dentro de la empresa crean interdependencias entre las empresas, sus proveedores y canales.

¹¹ Op. cit. página 81

Finalmente abordamos el tema tratado por Porter acerca del mantenimiento de la ventaja competitiva, en donde se describe que ésta depende de ciertas condiciones, primero, la fuente específica de la ventaja, ésto en términos de sustentabilidad, pues existen ventajas de orden inferior tales como los bajos costos en mano de obra o materias primas que son relativamente fáciles de imitar. Generalmente las ventajas que se atribuyen a los costes son menos sustentables que las que provienen de la diferenciación, esto porque cualquier fuente de coste inferior, incluso menos refinada puede anular la ventaja en costes de una empresa. Las ventajas de orden superior como la tecnología de procesos, la diferenciación del producto, esfuerzos de marketing acumulados, son mas duraderos. El alcanzar estas ventajas normalmente requiere de técnicas y capacidades más avanzadas (personal especializado, de elevada formación, capacidad técnica.) y sobre todo dependen de continuadas inversiones, sostenidas y acumuladas. El segundo determinante de la sustentabilidad es el número de diferentes fuentes de ventaja del que dependa la empresa, al depender de una sola ventaja, los competidores se centraran en superarla. La tercera razón más importante para mantener la ventaja competitiva es la que se basa en la mejora y perfeccionamiento constantes. La mayoría de las empresas emprenden cambios no voluntariamente, la mayoría se ve obligada a hacerlo, pues la presión que las induce a cambiar por lo general proviene de presiones externas más que del interior de las propias empresas. Es entonces que la ventaja competitiva que se pretende crear y mantener es resultado de un proceso altamente localizado. Las diferencias tanto a escala nacional, ya sea en estructuras económicas, valores, culturas, instituciones e historias contribuyen profundamente al éxito competitivo, pues las diferencias nacionales de carácter y cultura, lejos de verse amenazadas por la competencia mundial, demuestran ser parte que integra el éxito de ella.

Conclusiones Capítulo I

La importancia de los estratos pequeño y mediano ha nivel internacional para el Desarrollo Económico de las naciones se fundamenta en el empuje a nivel empresa por encontrar su correspondiente ventaja competitiva en un determinado nicho de mercado y posteriormente en esfuerzo traducido en sectores competitivos. Es así que la función producción para el desarrollo económico de una nación no se fundamenta en elementos cuantificables, la fundamentación de la riqueza se ha conformado a nivel empresa con la inversión en capital humano y sobre todo en el libre arbitrio del empresario por identificar los sectores que le permitan explotar ciertas ventajas competitivas. No obstante la eficiencia de las unidades microeconómicas no debe fundarse en la dependencia excesiva de las ventajas naturales del país donde se ubica puesto que estas últimas son fácilmente superadas por nuevos competidores potenciales. Además la ventaja competitiva debe ser dinámica es decir con sustento y en base a la acumulación del conocimiento. Es así que los estratos de empresas que nos ocupan deben contar con elementos que propicien su competitividad pero no frenen el entorno de competencia. Estos elementos son determinantes que individual o conjuntamente generan el contexto en donde nacen y compiten las empresas de un país como en un sistema. En cada sector y sobre todo en cada empresa lo más importante es reconocer que ningún elemento será garantía para obtener su propia competitividad, pues aunque cada elemento puede ser un éxito en ciertos mercados en otros tal vez puede decirse.

Capítulo II La Pequeña y Mediana Empresa en México

2.1 Clasificación de los tipos de empresa en México

Con el objeto de facilitar el análisis de las entidades productivas, como lo son las Micro, Pequeñas y Medianas industrias (MiPyMI), se ha buscado la subdivisión de las empresas en base a diferentes criterios. Uno de los más comunes es la subdivisión por tamaño; el hecho por el que entre éstas se dan diferencias fundamentales, como lo son: el número de personal ocupado, la eficiencia tecnológica, la capacitación, los niveles de inversión y el tipo de bien producido, básicamente son los ligados a la relación, que plausiblemente cabe esperar entre tamaño de la empresa y capacidad de acceso a los recursos financieros, administrativos y tecnológicos que contribuyen a explicar, frecuentemente las diferencias de las empresas en prácticamente todos los rubros del desempeño económico.¹ No obstante lo anterior, no es posible conseguir una homogeneidad completa dentro de cada uno de los estratos generados debido a que las variables usadas para la estratificación tienen un comportamiento forzosamente dinámico dada la evolución sucesiva de la tecnología; la mayoría de las definiciones no se concretan a un criterio fijo, sino que son definiciones dinámicas, que cambian en el tiempo según los intereses u objetivos de la política económica en cada país; que fundamentan su análisis en tales clasificaciones para aplicar programas básicamente económicos. Un ejemplo es "cuando se desea aumentar en el corto plazo el empleo, es posible estimular el desarrollo de unidades de limitadas dimensiones definidas en función de variables como bajos niveles de inversión por trabajador. Por el contrario si se desea dinamizar el sistema industrial mediante políticas de fomento, conviene establecer definiciones orientadas a impulsar los estratos más modernos de la MiPyMI".² Sin embargo en un buen número de países los establecimientos pequeños han sido a su vez segmentados en dos tamaños, por considerarse que los muy pequeños, por sus características diferenciadas requieren ser tratados y estudiados por separado. Ese fue el caso en México al hacer oficial la clasificación para el establecimiento del Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña en 1985. Otro caso fue el del Plan Nacional de Desarrollo Industrial 1979-1982, que dada la orientación de la Política Económica de ese momentó, tomó pautas para el otorgamiento de estímulos fiscales que, como pequeña empresa, se definían a empresas con activos fijos no superiores a 200 veces el salario mínimo anual del

¹ José Y. Casar, Carlos Marquez Padilla, Susana Marián, Gonzalo Rodríguez G; Jaime Ros; La Organización Industrial en México, Editorial Siglo XXI, 1990 México, página 22.

² Castillo, M. y C. Cortellese, La Pequeña y Mediana Industria en el Desarrollo de América Latina, Revista de la CEPAL, CHILE, abril de 1988, núm. 34, páginas 139-164.

Distrito Federal.

Hasta 1983 el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN), fue una institución creada por el gobierno federal en México, misma que dió apoyo a la MiPyMI. Los criterios para la asignación de créditos eran:

"La industria pequeña es aquella que cuenta con 50 mil pesos de capital contable como mínimo, y máximo de 15 millones de pesos. Como industria mediana se considera a la que cuenta con un capital contable entre 15 millones y 90 millones de pesos" (viejos pesos).⁴ Dentro de los ejemplos arriba mencionados las diferentes estratificaciones se basan en la consideración de variables denominadas insumos-recursos de la empresa (García de León 1993). Para la distinción de las MiPyMI con base en variables insumos-recursos de la empresa el autor se refiere a las siguientes variables:

Número de personas ocupadas, Empleo de trabajadores asalariados y no asalariados y de familiares, Estructura del personal ocupado, Valor de los activos, Remuneraciones por trabajador, Capital contable, Origen del capital, Inversión por trabajador, Composición por trabajador, Capacidad Financiera, Disponibilidad de recursos para llevar a cabo programas de capacitación y adiestramiento de personal, Capacidad de acceso a servicios externos de asesoría técnica y administrativa, Existencia de vínculos de dependencia económica o jurídica de grandes empresas, Sistema de producción y forma que adopta el proceso de trabajo, Nivel tecnológico y energía requerida para la producción y Número de personas que aportan el capital.

Ahora bien en el decreto aprobado por el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña de México, que se publicó en el Diario Oficial el 30 de abril de 1985 se definió a las MiPyMI como:

El conjunto de empresas del sector manufacturero, con capital mexicano mayoritario, que ocupen hasta 250 personas entre técnicos, obreros y empleados administrativos, y el valor de sus ventas no rebase la cantidad de N\$1100,000.00 de nuevos pesos al año. Para los demás tipos de empresas nos referimos al (cuadro 1).

Se estableció que las empresas deben cumplir simultáneamente con ambos criterios: el número de personas ocupadas y el valor de ventas netas para clasificarse en cierto estrato; en caso de rebasar o disminuir el número de personas ocupadas o el monto de ventas netas, se clasificará a la empresa en el estrato que le corresponda, tomando en cuenta el elemento que se incrementó o disminuyó. Además las cifras de personal y ventas deberán ser las correspondientes al cierre del último ejercicio de la empresa, si se da el caso de

⁴ Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Nacional Financiera, 1983.

empresas de nueva creación las ventas se estimarán en razón del número de trabajadores y de capacidad de producción.

CUADRO 1
Estratos Micro, Pequeña y Mediana Industria

Micro	De 1 a 15	30,000 de nuevos pesos
Pequeña	De 16 a 100	Hasta 400,000 nuevos pesos
Mediana	De 101 a 250	Hasta 1,100,000 nuevos pesos

Fuente: Diario Oficial, 30 de Abril de 1985.

Para esta clasificación se ocuparon variables de estratificación combinadas de dos grupos de variables: producto-mercado e insumos-recursos de la empresa, según la estratificación de variables de García de León Campero. Para la clasificación de las MiPyMI con base en variables referidas al producto-mercado, García de León se refiere a las siguientes variables. Capacidad para generar utilidades, Valor de la producción, Valor de la producción por trabajador, Valor agregado, Valor agregado por trabajador, Valor de las ventas, Tipo de productos elaborados, Poder de negociación en las transnacionales de compra de insumos y venta de productos, Nivel de predominio en el mercado, Canales de distribución de empleados, Grado de dependencia de los mercados locales, Número de clientes y Sector al que pertenecen. Para estos casos se utilizó en la definición de las MiPyMI una combinación de variables (valor de las ventas y número de personas ocupadas).

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ha ido actualizando periódicamente estas definiciones; ajustando de 1985 a 1990 el valor de las ventas anuales y dejando fijo el número de trabajadores por estrato (ver cuadro 2). En el Diario Oficial del 18 de Mayo de 1990 se establecieron los límites de las ventas anuales en base a los salarios mínimos que corresponden al área geográfica "A". Un ejemplo fue el caso del sector comercio donde la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México estableció que una estratificación de micro, pequeño, mediano y gran comercio en base a su padrón de socios.

Cuadro 2
Ventas Anuales para el periodo 1990 - 1993
por estratos de empresa
(millones de nuevos pesos)

Micro	477	477	535	573
Pequeña	4,843	4,843	5,425	5,808
Mediana	8,730	8,730	9,780	10,469

Fuente: Salvador García de León Campero,
 La micro, pequeña y mediana industria en México
 y los retos de la competitividad, ed. Diana, pp. 34

Con base en el Censo Económico de 1988 y al registró de altas y bajas de la Canaco, se encontró que a fines de 1992 el total de comercios existentes en el D.F. fue de 149 mil 434 establecimientos; el 31.9% es micro, el 40% es pequeño, el 21 % es mediano y sólo el 7 % se catalogó como grande.

Bajo dicho contexto, se creó el Programa de Modernización de Abasto y el Comercio Interior que fue publicado el 22 de enero de 1990 en el Diario Oficial.

En el **cuadro 3** se ofrece una Cronología de las estratificaciones de MiPyMI, en donde se considera que los límites de las ventas anuales se fijarán en función de los salarios mínimos. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial utilizó métodos estadísticos para la estratificación de la MiPyME (análisis de correlación), para diagnosticar el número necesario de variables que, como ya se mencionó, se ocuparon relaciones entre dos variables con el fin de revelar las características reales de los diferentes sectores industriales y así facilitar su análisis para la aplicación de diferentes políticas de Fomento.

No obstante lo anterior José I. Casar (1990) y García de León (1993) coinciden en la presencia de ciertas deficiencias en la estratificación de las empresas. Dado que en la definición de micro industria se incluyen en un estrato de empresas que según características necesitan un tratamiento especial, como en los casos del sector informal, las industrias familiares o bien las productoras de artesanías. Por otra parte José I. Casar hace notar que los rangos de tamaño, en particular de las empresas medianas no están bien definidos, de tal suerte que las empresas pequeñas en realidad incluyen a muchas empresas que no sobreviven. Las limitaciones de conceptualizar a la MiPyME en base a las variables de personal ocupado y valor de las ventas, recurriendo al texto de García de León (1993), tenemos, en cuanto a la variable Personal Ocupado: No es consistente

⁵ "Comercio Interior", Cámara Nacional de Comercio, miércoles 9 de febrero de 1994, en el Financiero, página 32A.

Cuadro 3
Cronología de las Definiciones de MiPyMI
(Ventas Netas Anuales)

					110 Salarios	110 Salarios	110 Salarios	110 Salarios			
					Mínimos	Mínimos	Mínimos	Mínimos			
Micro	40	80	200	300	477	477	535	573	900	57	De 1 a 15
					1115 Salarios	1115 Salarios	1115 Salarios	1115 Salarios			
					Mínimos	Mínimos	Mínimos	Mínimos			
Pequeña	500	1000	2300	3400	4843	4843	5425	5808	9000	55	De 16 a 100
					2010 Salarios	2010 Salarios	2010 Salarios	2010 Salarios			
					Mínimos	Mínimos	Mínimos	Mínimos			
Mediana	1100	2000	4500	6400	8730	8730	9780	10469	20000	91	De 101 a 250

1/ salario mínimo vigente a enero de 1993, N\$14.27

*Parámetros con carácter temporal, en tanto se definen los estratos para las empresas de los sectores comercio y servicios.

Fuente: Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)

con la magnitud real de las de las empresas por diferentes grados de tecnificación existentes y niveles de ocupación que le corresponden a cada tipo de proceso productivo. También ofrece posibilidades de manipulación por incumplimiento de la legislación laboral y fiscal. En cuanto a la variable valor de las ventas, el impacto de la inflación es indistinto en cada una de las ramas de producción y en consecuencia, no se refleja por igual en los costos, precios e ingresos por ventas. Hay sectores que elaboran productos con precios de venta controlados y en determinados casos las tasas de crecimiento de los precios de venta son menores a los que no tienen precios controlados y existen posibilidades de manipulación contable para evadir impuestos.

Finalmente, es necesario enfatizar las consideraciones que a lo largo de este apartado se han dado en relación a las deficiencias de conceptualización de MiPyME ya que este estudio pretende precisamente, la generación de estrategias competitivas de entidades con capacidad de exportación y no es posible partir de la consideración de micro industrias que se extienden en muchos casos al sector informal, o empresas familiares y denotar ciertas capacidades que aún en las pequeñas y medianas empresas se corre el riesgo de detectar. Por lo mismo se trata de estudiar el potencial competitivo de las pequeñas y medianas empresas dentro de un sector productivo como podría ser el caso del sector manufacturero. También es prudente aclarar, que se pretende estudiar como unidad básica para el análisis el concepto de empresa, el cual se debe de entender como un conjunto de establecimientos productivos, (esto implica que no se consideran los que en los Censos Económicos se definen como establecimientos auxiliares contenidos en el anexo general por tipo de empresa) que funcionan en cada sector industrial para la definición de Censo Industrial de 1980. "No siempre es posible dar una definición universal de una empresa pequeña una mediana y una grande. Los conceptos son relativos y dependen siempre de una referencia externa de tamaño. Una pequeña en un sector puede ser grande en otro o en el mismo sector de otros países. Además cualquier parámetro de medición es insuficiente. El volumen de empleo, las ventas, los activos fijos y el capital desembolsado son siempre medidas imperfectas. La definición de pequeña y mediana empresa es de utilidad meramente estadística o administrativa para determinar su elegibilidad para determinados programas".⁶

De cualquier forma el sector de las PyME sigue siendo muy heterogéneo tanto en términos sectoriales como tecnológicos, y no hay a ciencia cierta pautas a seguir, esto nos plantea retos a la imaginación y a la organización competitiva.

⁶ Comercio Exterior, Vol.43, Núm. 6, Junio de 1993, página 518.

2.2 Los tipos de empresa y la estructura productiva mexicana.

La estructura industrial mexicana ha ido transformando el perfil económico de México a lo largo de cuatro décadas. Este desarrollo dió pauta al crecimiento del ingreso por habitante, el cual sin embargo, se vió limitado a finales de la década de los 70 e inicios de los 80. Cuando la crisis de la deuda arrasó con el auge petrolero, se demostró la fragilidad de la estructura productiva mexicana y más aún, las bases de la organización económica se vieron descubiertas.

A lo largo de la década de los 70 la economía mexicana se enfrentó a problemas recurrentes de desequilibrio externo, la causa de estos problemas se originó principalmente por la incapacidad del sector industrial para financiar sus importaciones con producción exportable que concediera la sana expansión industrial. Fue así que se dió rienda suelta al servicio de la deuda, estos montos tendrían el fin de financiar los déficits comerciales generados originalmente. Pero tan sólo el aplazamiento para la búsqueda de una verdadera solución trajo la suma de considerables trabas para el crecimiento económico compatible con el exterior. Al auge económico en México le correspondió el período que corrió desde la devaluación en 1954 hasta el año de 1970, el ritmo de crecimiento económico fue acelerado, fue un verdadero proceso de expansión en donde no se dieron fluctuaciones cíclicas notables; la estabilidad macroeconómica favoreció notablemente un proceso de rápido crecimiento industrial que fue apoyado por las políticas de Sustitución de Importaciones. Se dió, la suma de nuevas actividades industriales además de las actividades industriales ya existentes como bienes de consumo tradicional y ciertos materiales de construcción, las cuales se desarrollaron durante el Porfiriato. Estas actividades conformaron el perfil de la estructura industrial en México. La primera oleada de Sustitución de Importaciones trajo como consecuencia la realización de una serie de inversiones durante los años de 1953 a 1957 en un grupo de industrias básicas: Equipo de transporte, papel, hule, maquinaria y aparatos eléctricos, siderurgia y productos metálicos. Pero en el caso de las siguientes ramas: tabaco, textiles, confección, bebidas, alimentos, calzado, madera y corcho, imprenta y editorial, cuero y el procesamiento de minerales no metálicos ya se habían consolidado en la década de los 40 y para 1950 su oferta cubría más del 97% de la demanda interna (con reducciones en el coeficiente de importación a demanda interna). Durante la década de los 70 se desencadenó la aplicación de montos de inversión aún en mayor escala que en la década de los 50 sobre diferentes ramas. El gran auge de la inversión se manifestó a partir de 1962 en las industrias química, hule, maquinaria eléctrica, maquinaria no eléctrica y la industria automotriz. Estas industrias cuadruplicaron su producción, lo que dió un incrementó de su participación en el Producto Interno Bruto de 25 a 45%, a principios de los 50 y

finales de los 70; esto condujo a una reducción de importaciones que ahora sería sustituida con la satisfacción de la demanda interna con bienes de estas industrias. No obstante durante el período de sustitución de importaciones la producción manufacturera se cuadruplicó en 20 años. Como se ha expuesto, a lo largo de la década de los 70 la producción industrial prácticamente se duplicó, como se dió en la década de los 50; sin embargo en este primer período, a diferencia del último, se presentan sucesos macroeconómicos que afectan el desempeño industrial; por un lado se dieron fuertes fluctuaciones en el nivel de actividad económica y presiones crecientes sobre la balanza de comercial manufacturera. Lo anterior se atribuye al deterioro en el proceso de sustitución de importaciones, dado que el coeficiente de importación a demanda interna recupera hacia los años de 1980 su nivel de inicios de la década de 1950. No obstante en la cobertura de sus objetivos dicho proceso tuvo como resultado un efecto dinamizador en el crecimiento económico a inicios de los años 50, para las dos décadas posteriores, México ya contaba con una estructura industrial bien perfilada, contribuyendo con esto los diferentes tipos de empresa en diferentes sectores. Por su parte la inversión privada nacional participó principalmente en su consolidación y permanencia en sectores de índole tradicional, como por ejemplo: Textiles, Bebidas, Materiales de Construcción, Alimentos, Algunos segmentos de siderurgia y Algunos segmentos de química. La inversión privada nacional en coinversión con capital extranjero tuvo inicios en la producción de aparatos eléctricos y la fabricación de productos metálicos. La expansión de las empresas públicas en los sectores de: Celulosa y papel, Siderurgia básica y Fabricación de Equipo Ferroviario y la participación de empresas extranjeras en: Aparatos eléctricos, Aparatos no eléctricos, Hule, Química, Maquinaria e Industria Automotriz. Cabe mencionar que la participación de las empresas extranjeras en la década de los 60 alcanzaba sólo una sexta parte de la producción manufacturera en México y a finales de esa misma ya representaba el 30% dado el impacto de la segunda etapa de sustitución de importaciones.

Los datos de participación de los seis tipos de empresa en 21 ramas industriales del sector manufacturero en 1980, se repartió entre los seis tipos de empresa en la siguiente forma:

La participación de las empresas pequeñas privadas nacionales fue en poco más de un tercio.

La participación de las empresas privadas medianas la fue de 8%.

Las empresas grandes participaron en la producción manufacturera en más de la quinta parte.

Las empresas estatales participaron en 7.1%.

Y las filiales de empresas transnacionales de capital mayoritario y minoritario participaron con 27.3%.

Las ramas en donde la participación de transnacionales era inferior al 5% en el año de 1980 fueron:

Alimentaria	Muebles
Industria Textil	Editorial
De confección	Producción de minerales no metálicos
Calzado	Metalurgia básica
Cuero	Madera

Pero la dinámica se extingue al parecer frente a los años 70, durante este importante período diferentes tipos de empresa lograron su expansión y en algunos casos, se logró la modernización acelerada; sin embargo la incapacidad para profundizar en el proceso de desarrollo industrial cuando se requería incursionar en actividades productivas que satisficieran la demanda interna al tiempo que está última se expandía rápidamente. Es entonces que a lo largo de este periodo se pueden distinguir dos tipos de crecimiento, "Primero cuando la expansión involucra la aparición o consolidación de actividades existentes, o escasamente desarrolladas, [...] la trayectoria de crecimiento presenta muy pocas fluctuaciones cíclicas alrededor de su tendencia y el proceso tiene lugar sin que se presenten desequilibrios en la balanza de pagos que pongan en peligro el crecimiento, y segundo, cuando el desarrollo no se finca en el desarrollo de nuevas industrias o en el avance de la producción a mayor ritmo que el de la demanda interna [...]; cuando la expansión no es encabezada por la sustitución de importaciones la trayectoria de crecimiento tiende a describir ciclos cada vez más pronunciados y generando desequilibrios en la balanza de pagos".⁷ En cuanto a la convivencia de la economía, dentro del contexto del comercio internacional, se distingue por el predominio en bienes primarios dentro de las exportaciones y de bienes manufacturados en las importaciones, esto dió cuenta generando un efecto negativo dentro del circuito ingreso-gasto puesto que los efectos multiplicadores de la inversión explican una fuga de ingresos a través de las importaciones de bienes de capital, esto generó repercusiones recurrentes para el proceso de inversión, que evitó el asegurar su eficacia y ser rentable.

El escaso desarrollo de los sectores productores de bienes de capital caracteriza a la estructura industrial mexicana con un gran sesgo en su composición a favor de la producción de bienes de consumo y ciertos bienes intermedios. Una verdadera caracterización de la estructura industrial mexicana forzosamente debe ser tomada en cuenta con el fin de evitar comprobar que nuevos modelos de política industrial no nos daran resultado, mientras no se descienda y reconosca sobre la base de la que se este tratando (por segmentos en cada sector) con la finalidad de generar una estrategia que fungiera como un nuevo patrón de desarrollo.

⁷ Y Casar José. México 1990, p. 11.

2.3 Principales rasgos de la industria del tipo Pequeña y Mediana.

El objetivo de este apartado es el ahondar en los principales rasgos de las industrias pequeñas y medianas dado que es de fundamental importancia rastrear en el interior de tales entidades los componentes que interactúan entre sí, esto nos dará cuenta de la incidencia de tales elementos en su desempeño. Es entonces que las características se conforman en componentes al interior que pueden incidir positiva o negativamente en los niveles de desempeño y competitividad de este tipo de empresas. Ante la presencia de una dinámica de cambio en el país, las diferentes instituciones se plantean una nueva evolución en cuanto a las acciones por implementar en apoyo a las MiPyME; además por las características de este tipo de empresas es factible el aprovechamiento de tales estructuras, y muy bien podría atenderse esta idea al vislumbrarla como una nueva oportunidad en favor de la estructura productiva del país.

Al definir más esta idea en lo que se refiere a la estructura productiva en México, podemos decir que las diferentes instituciones de apoyo han tomado conciencia de la importancia de saber orientar a los entes económicos con potencial dinámico para enfrentar este proceso que ha trastocado a las economías mediante la globalización y el proceso de apertura en diferentes regiones del mundo. En el caso de México, se ha reconocido a partir de la composición de la estructura productiva en México, el papel preponderante de las MiPyME puesto que del total de empresas en México representan el 98%, y le corresponde tan sólo 2% a las empresas grandes y gigantes, considerando a los cuatro sectores de la economía (Manufactura, Construcción, Comercio y Servicio). Sin embargo cabe aclarar que esta participación corresponde sólo a empresas nacionales, excluyendo de ésta las empresas públicas, de capital extranjero mayoritario y transnacionales. Hasta 1993 las empresas MiPyME sumaron 1'316,952 de este gran total el 97% lo representan las microempresas, el 2.7% las pequeñas y 0.3% las medianas. En cuanto a la participación de las MiPyME a nivel sectorial se tiene una enorme concentración en el sector comercio (57.4%), que demuestra las características de una estructura productiva que aporta en la mayoría de los casos poco valor agregado a los productos por comercializar, debido a la participación poco predominante de los sectores manufacturero (10.3%), servicios (31.3%) y construcción (1%).

Es interesante percatarnos de la centralización en las regiones urbano-industriales de este tipo de empresas como por ejemplo en la zona centro donde se concentra el 21.4% de este tipo de empresas y la región noreste 11.4% en contraste con la región sureste del país (3.2%) (Cuadro 4). Con respecto a la distribución

geográfica de las MiPyMI estas operan en 32 entidades, distribuidas en cerca de 465 ciudades, su concentración se representa por regiones de acuerdo a los porcentajes que se muestran en el cuadro 4. Esto da cuenta de que las concentraciones urbano industriales, guardan polos regionales de desarrollo en donde se ha facilitado el desarrollo de esquemas de subcontratación de grandes empresas con medianos y pequeños estratos.

En este caso Instituciones como Nacional Financiera han orientado sus acciones a la atención de los sectores más productivos, los dispositivos más usados han sido los que atienden el aspecto financiero, aunque se han ido implementando como parte del proceso de modernización la capacitación y asistencia técnica. Pero finalmente para acceder al cambio debemos conocer sus características, lo mismo que las necesidades de este sector empresarial. Es decir cuales son las habilidades, la disposición al cambio, la experiencia y sobre todo los obstáculos a enfrentar por estas empresas. Una interrogante aparte es conocer las perspectivas de desarrollo futuro que poseen los empresarios en cuanto a confrontar los cambios de la política económica del país. El siguiente análisis se fundamenta en la encuesta realizada conjuntamente por Nacional Financiera e INEGI, titulada La Micro, Pequeña y Mediana empresa, principales características, Cambios en la Estructura Industrial y el papel de las MiPyME en México. En cuanto a la cobertura geográfica, se generó información de los

Cuadro 4.

Distribución Geográfica de las MIPyMI (1993)

REGIÓN	PORCENTAJE
Centro	21.4%
Noreste	11.4%
Occidente	11.5%
Noroeste	8.0%
Norte	5.2%
Centro Norte	8.6%
Centro Sur	13.0%
Oriente	11.7%
Sur	6.0%
Sudeste	3.2%

Fuente: García de León Campero. La micro, pequeña y mediana empresa en México y los retos de la competitividad, México, Editorial Diana, 1993, p. 78.

cuatro sectores y los tres estratos por tamaño de empresas con una cobertura nacional y regional, y en la encuesta de opinión aplicada por Nacional Financiera y el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (1993), a cuatro de los sectores de la actividad económica: Manufactura, Construcción, Comercio y

Servicio. Los tamaños de las empresas fueron definidos en base a la clasificación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), que fue explicada en el apartado 2.1 Por último queremos aclarar que aunque no es objeto de nuestro estudio la problemática de la microempresa se cita en este apartado sus características como punto de comparación para los estratos pequeña y mediana empresa.

2.3.1 Capacidad Gerencial

Con respecto al nivel gerencial que dirige a las MiPyMI el intervalo de edad de mayor frecuencia para los empresarios de la micro resultó de 36 a 40 años, y los de mediana a pequeña empresa se encuentra entre los 31 a 35 años. La edad promedio de los empresarios de la pequeña y mediana industria es de 41 años, en lo que se refiere a la edad de las empresas, casi el 90% de las empresas medianas tienen 6 años de operar, para la pequeña empresa el resultado fue de 80%; en ninguno de los casos el porcentaje resultó realmente significativo para los intervalos de edad de menos de un año y de 1 a 3 años para la PyMI.

Un elemento de importancia a analizar es el nivel de escolaridad de los empresarios, un nivel de escolaridad igual o menor a la primaria para el 38.3% de la microempresa, para la PyMI es de 5.2 y 1.9% respectivamente. El porcentaje mayor fue el correspondiente al nivel profesional completa, 55.4% para la pequeña empresa y 63.4 para la mediana empresa, en el caso de la microempresa el porcentaje sólo fue 18.3%, la mayoría de los empresarios en este último caso se ubicaron en el nivel de primaria completa (19.1%). Los medios por los que los empresarios desarrollen y asimilen sus habilidades tanto técnicas como gerenciales, y por supuesto el nivel educativo alcanzado son fundamentales para el desempeño del negocio. En lo anterior inciden directamente las razones por las cuales alguien decide emprender un negocio y en cada uno de los estratos de empresa esto puede variar notablemente, algunas de las razones pudieran ser las siguientes:

- Por iniciativa propia de asalariados que no resisten una relación laboral o bien desean independizarse.
- De trabajadores que por su cuenta buscan una realización personal y financiera.
- Desempleados con un oficio o profesión.
- De personas que desean un horario flexible.
- De personas que inician una actividad que supuestamente no requiere capacidades específicas.
- Por seguir una tradición familiar.
- Porque se identifica una oportunidad en el mercado.

- Por herencia.
- Por deseo de cambiar de actividad.
- Con la finalidad de aprovechar los conocimientos y habilidades de un trabajo anterior.

Lo que es importante reconocer es que la mayoría de los empresarios aún antes y después de la apertura de sus negocios realmente no valoran lo importante de su preparación y a su vez la importancia de consolidar permanentemente su formación empresarial. Prácticamente dentro del medio empresarial de las MiPyME es común el uso limitado de la capacitación pues se conforman con su formación sobre la marcha. Aunque como se demuestra en los resultados de las encuestas de Nafin e INEGI, los empresarios de las MiPyME creen que la capacitación, la optimización de los recursos y la especialización de la actividad son la mejor alternativa para mantenerse en el mercado y crecer, en el caso de los micro empresarios, aunque consideran a la especialización como la alternativa óptima, un buen porcentaje no sabe como hacerlo.

La mayoría de las empresas considera que los factores más importantes para mantenerse en el mercado son: la especialización de la actividad que realizan, en segundo lugar la optimización de los recursos materiales, y la capacitación al personal. Están conscientes de los beneficios de la capacitación sin embargo no la aplican, ni siquiera a ellos mismos. Sin embargo la capacitación está orientada fundamentalmente hacia niveles ejecutivos y mandos intermedios, no obstante que más del 76% de los trabajadores de la MiPyMI son obreros.

De lo anterior se deduce que existe un efecto multiplicador inherente a la formación de niveles ejecutivos, por lo que los empresarios encuentran más rentable formar directivos y mandos intermedios en detrimento de su personal operativo. Esto nos da un indicio que resalta la inadecuada orientación de la capacitación; ésta requiere ser ampliada de manera equilibrada hacia los niveles operativos.

De acuerdo a las estadísticas citadas con respecto a este punto se observa que a menor tamaño de empresa, menor es el nivel de escolaridad del empresario; aunque alguien podría argumentar que en general la educación básica incluso universitaria no equipa de herramientas prácticas al individuo, sí podemos decir que sin el desarrollo de nuevas habilidades y la actitud de mejora continua como individuos, con un perfil perfectamente definido, se conforman gentes preparadas para debatir riesgos pues como lo han resentido los propios empresarios pues la competencia tanto interna como internacional ya no tolera deficiencias; claro está que no pensamos recurrir a niveles básicos de educación, sin embargo la capacitación puede ser un apoyo para consolidar la formación empresarial; los empresarios deben valorar la importancia de elevar su nivel

educativo, esto reforzaría su motivación para la creación de un negocio.

CUADRO 5.

***Causas de quiebra de pequeñas
empresas
en la ciudad de México (1993).***

Causa	Importancia Relativa
Conflictos familiares	17%
Mala administración	16%
Ausencia de liderazgo	14%
Inadaptación al cambio	11%
Falta de objetivos claros	10%
Falta de capacitación	10%
Ausencia de planeación	39%
Falta de actualización del empresario	9%
Suma	100%

Fuente: García de León Campero. La micro, pequeña y mediana empresa en México y los retos de la competitividad, México 1993, editorial Diana, p. 163.

Tomando en cuenta el perfil de la sociedad mexicana como tradicionalista, esto también se refleja en la mayoría de las empresas, sobre todo en el estrato de las micro industrias donde sólo los parientes son dignos de confianza; "la confianza en los familiares permite al empresario delegar con mayor tranquilidad parte de sus funciones, ya que los intereses individuales y los de la empresa coinciden al identificarse los miembros de la familia con el negocio"¹ una virtud de este tipo de empresa es su resistencia a las crisis (flexibilidad) debido a su naturaleza y motivación por la supervivencia. A continuación un cuadro muy revelador acerca de las causas de quiebra en pequeñas empresas. Sin embargo insuficiente capital además de problemas en el desempeño de las facultades en la gerencia son sus puntos más vulnerables, se hace evidente la urgente modernización, no obstante lo anterior en la mayoría de los casos se ha optado por asumir una actitud conservadora (por la estabilidad en los ingresos y la preservación de las actividades de la empresa), en lugar de la modernización se opta por la "seguridad" muy a medias que les ofrecen sus negocios, esta actitud recurrente se ha establecido como estancamiento.

¹ García de León Campero, La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad, Editorial Diana, 1993, página 161.

2.3.2 Tipo de Propiedad donde se ubica la empresa

La mayoría de las MiPyMI rentan la propiedad en donde laboran, los porcentajes son los siguientes 41.5, 56.8 y 44.9% respectivamente, sin embargo el 26.5% de los micro empresarios viven en el mismo local donde realizan su actividad; en el mismo caso se encuentran el 5.5% de las industrias pequeñas y 4.4% de las medianas, aunque cerca de la mitad de los medianos empresarios (47.9%) son propietarios del local donde se ubica su empresa; el 34% de las pequeñas industrias se encuentran en el mismo caso y lo mismo para el 25.1% de las micro empresas. La mayoría de los empresarios atribuyeron la ubicación de sus empresas por el acceso a los clientes, la disponibilidad de instalaciones y los servicios con que cuenta la zona. Los porcentajes dentro de los tres estratos que contienen al tipo de sociedad con miembros familiares son: en las pequeñas empresas 41.2%, las medianas empresas en 32.7% y 22.9% en las micro empresas; el 62.2%; de las medianas empresas se manifestaron como una organización con propietario único 8.2%, pequeñas 15.1% y micro 62.2%. Con respecto al tipo de organización sin miembros familiares tenemos que conforme aumenta el tamaño de la empresa el número descende, en el caso de la mediana empresa 51.4%, la pequeña 36.3% y la micro 7.8%. Sin embargo cabe resaltar que el 52% de los microempresarios tienen un local propio, para este porcentaje más de la mitad viven en el mismo local donde realizan su actividad, esta situación es poco frecuente en las pequeñas y medianas empresas (5 y 4% respectivamente). Esto puede resultar no muy saludable a la larga para la empresa puesto que se van eliminando costos y el empresario tiende a percibir sus ganancias sin considerar los costos superfluos sobre los que se maneja la situación de su empresa. Con respecto a la afiliación a alguna cámara o asociación, el 90% de la pequeña y mediana empresa se reportan agrupadas y sólo el 53% de las micro empresas se encuentran afiliadas a alguna cámara o asociación.

2.3.3 La Operatividad de las Empresas

Es importante para la operatividad de la empresa el como se generen o fundamenten los precios, sin embargo en la mayoría de los casos existe ambigüedad para su determinación, esto repercute básicamente en las ganancias. Los factores que principalmente se consideran al determinar los costos y precios de venta son los siguientes. Para el 14% de la microempresa, el 41% de la pequeña y 46% de la mediana empresa los criterios técnicos para la fijación de precios son claros, dado que se consideran para ello la combinación de factores internos. No así para el 48.6% de los micro empresarios, que en forma parcial, considerando el costo de las materias primas determinan los precios.

En cuanto a los medios más frecuentes para dar a conocer los bienes o servicios los más utilizados son los diarios en los siguientes porcentajes, la microempresa los utiliza en un 4.0%, la pequeña en 22.0% y 20.8% la mediana empresa, otro de los medios más utilizados es el directorio telefónico, en un 23.1% por la mediana empresa y 20.0% por la pequeña empresa. Sin embargo es importante hacer notar que la mayoría de las empresas no efectúan ningún tipo de propaganda y prefieren la presentación directa al cliente en los siguientes porcentajes, 84.1% para la micro, 58.4% para la pequeña y 56.8% para la mediana. Las razones por las cuales se atribuye el uso de estos medios es: por el tipo de mercado que se enfrenta, por la eficacia de los medios o en el caso de las micro industrias en donde el precio es un factor de importancia.

En general la principal traba que enfrentan para renovar o ampliar los procesos productivos son los altos costos de compra en maquinaria y equipo o reparación; con esta opinión concuerda el 82.5% de las micro empresas, 75.5% de la pequeña y 69.9% de la mediana.

Otra explicación que dan es la falta de capacitación en el personal para hacerlo, 3.4%, 6.8% y 7.9% respectivamente, sin embargo es muy bajo el porcentaje de los que consideran a los problemas en financiamiento como una dificultad para hacerlo, 1.0%, 2.8% y 2.0% respectivamente.

2.3.4 Mercado

Con respecto al destino final de su producción y/o servicios el 47.5% y 35.2% de la pequeña y mediana empresa destinan su producción al consumidor final, otro mercado importante para este tipo de empresas es el mayorista, en el que el 33.7% y 30.6% de la pequeña y mediana industria participan; en el mercado minorista el mayor porcentaje corresponde a la microempresa en un 24.4% y la participación de la pequeña y mediana industria es del 16.9 y 11.6% respectivamente. En el mercado de exportación la participación de la pequeña empresa es del 5.3% y 15% para la mediana; en tanto que la participación de la microempresa no es significativa (0.6%). Otro mercado para la asignación de la producción es el detallista en donde el 10.8 y 11.5% es el destino final de las empresas pequeñas y medianas. Un factor que incide definitivamente en la captación de mercado es la política de cobro, en donde el plazo medio para la recuperación de los créditos que otorgan es de 45 a 46 días en la pequeña y mediana empresa respectivamente, sin embargo las empresas que otorgan crédito a sus clientes en este tipo de entidades es 71.7 y 74.8% para la pequeña y mediana empresa respectivamente. Las estadísticas en cuanto a la preservación de la actividad o permanencia en el negocio; conservando el mismo giro o

actividad, en promedio para los tres tipos de empresas se encontró que el 97% de ellas no han cambiado de actividad. Sin embargo también en promedio los tres tipos de empresas admitieron haberlo hecho en 2.4%.

Esto último nos habla de las posibilidades de flexibilidad del tipo de empresas, aunque no es común lo pueden hacer adaptando sus líneas de producción

2.3.5 La Dirección de la Empresa

En las pequeñas empresas el 57% son administradas por sus propios dueños, en tanto que para las medianas el porcentaje es del 42%, el resto de las empresas es administrado por especialistas en el ramo.

Con respecto a los problemas más frecuentes éstos se reportaron en el ámbito laboral en donde el ausentismo fue mayor en la pequeña empresa 42.9% y 41.8% en la mediana. El mayor problema para la mediana empresa es la alta rotación del personal 47.5% y 38.3% en la pequeña empresa. Otro de los problemas que se manifestaron es la capacitación del personal que resulta ser de mayor importancia para la pequeña empresa 30.8% y 26.0% para la mediana, con respecto al incremento salarial resulta de mayor importancia para la mediana empresa 32.8% y 23.0% en la pequeña.

Para la mayoría de las industrias el área que requiere de mayor atención en cuanto a la capacitación es la mercadotecnia, en esto coinciden con los siguientes porcentajes la MiPyMI 27.0, 31.5 y 31.9% respectivamente, también reconocen la falta de capacitación en el área de administración (18.9, 21.0 y 15.3% respectivamente), producción (10.1, 13.8 y 18.6%) y recursos humanos (3.7, 8.3 y 10.2). En cuanto a los requerimientos de asistencia técnica en la pequeña y mediana empresa se manifestó en 60.0 y 69.0% respectivamente. Las áreas en que se consideró por los empresarios que se requiere asistencia técnica fueron el área de producción y control de calidad.

Sin un objetivo de orientación hacia la capitalización de las PyMI no se acompaña por una estrategia de planeación que considere el entorno en el que están inmersas, replanteando la manera de enfrentar mercado, formas de organización, productos enfoque del negocio y gestión, los empresarios corren el riesgo de suponer un concepto estático, administrando a la manera tradicional.

La PyMI no debe extraviarse, sino centrarse en sus objetivos del proceso de producción donde su meta sea la capitalización y no sólo la subsistencia.

Es importante para las empresas el cumplimiento de las diferentes funciones que

corresponden a la cultura empresarial u organizacional, para García de León las funciones que cubre la cultura organizacional son las siguientes:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso por encima de los intereses individuales.
- Reforzar la estabilidad del sistema social de la empresa.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

En cuanto a este aspecto no hay un modelo definido según el país y aún entre las empresas, pues aunque se dan similitudes entre las prácticas administrativas de país a país existe una influencia muy significativa de la cultura sobre la gente, y ésta afecta las prácticas empresariales y los esquemas de organización.

2.3.6 Recursos Humanos

En cuanto a la capacidad de los empleados tenemos que (en base a información de SECOFI) en el 63% de las PyMI manufactureras, el 56% de los trabajadores contaba únicamente con estudios de primaria, el 64% de las plantas no tenía empleados con educación universitaria y el 96% no contaba con personal que hubiera realizado estudios de posgrado... 54% de los negocios no ocupaba técnicos e ingenieros, 22% carecía de trabajadores calificados y el 55% de los que poseían trabajadores calificados su número variaba en un rango de 7 a 9.²

La actitud desenfadada hacia la capacitación, la cual es un derecho contemplado en la Ley Federal del Trabajo, refleja una limitada importancia tanto para empresarios como para trabajadores. Según una encuesta realizada en el D.F. por la Universidad Autónoma Metropolitana³ en tres clases de la industria alimentaria, se encontró que en las microindustrias solamente el 7% de las empresas contaba con programas de capacitación y adiestramiento, en la pequeña el 44% y en la mediana 60%.

Los factores que en orden de importancia manifestaron los empresarios como problemas para llevar a cabo la capacitación fueron:

- Falta de interés de los trabajadores
- Carencia de recursos económicos
- No contar con un espacio adecuado y
- Falta de instructores y el tiempo de los trabajadores

A medida que aumenta el tamaño de las empresas la ocupación e implementación de esquemas de capacitación es mayor. Por lo general la porción del personal en

² Op. cit. página 164

³ García de León, S. y S. Pomar, Diagnósticos administrativos de las pequeñas y medianas empresas de la industria alimentaria. UAM-Xochimilco, México, 1989, pp. 10-17.

las empresas que es capacitado corresponde a los directivos y mandos intermedios olvidando casi por completo al personal operativo. Esta actitud frena la capacidad y desarrollo de las empresas. Se requiere la aplicación equilibrada en capacitación a todos los niveles de la empresa sin olvidar el personal operativo; sin embargo un impedimento importante para su aplicación es el hecho de que en muchos casos este último no cuenta con los conocimientos elementales necesarios, el nivel de escolaridad es bajo además de la falta de capacidad tanto manual como intelectual.

Otro problema es la excesiva rotación de personal en la MiPyMi; esta inestabilidad es un obstáculo para integrar una planta altamente competitiva; otros problemas son el ausentismo y la dificultad para contratar mano de obra especializada. Los problemas de mayor frecuencia para el conjunto de los tres estratos por orden de importancia son: ausentismo, alta rotación, incremento de los salarios, capacitación, conflictos laborales, selección y aumento de las prestaciones.

2.4 Conclusiones

Capítulo II

La capacidad en recursos humanos es limitada dadas las fallas en una sólida preparación empresarial fundamentada en la capacitación. Tenemos que las técnicas de administración tradicionales no se ajustan al tipo de empresas que en la actualidad se desempeñan básicamente en mercados de lento crecimiento o estancados y que además se desenvuelven bajo cambios continuos y de inestabilidad en su contexto. En principio tenemos que en la gran mayoría de las MiPyME los empresarios continúan el desempeño de las actividades de la empresa bajo la concepción tradicional de la administración, asignándole a los datos de la realidad pasada y a sus experiencias anteriores el peso más importante para la formulación de sus predicciones, suponiendo que el futuro será igual al pasado sin considerar el contexto, nuevas formas de organización, los mercados, en fin conformándose como entidades de subsistencia, no obstante a todo esto también se suma el hecho de la dependencia en ciencia y tecnología, dada la irracionalidad en el campo de la investigación para las MiPyME. Su dependencia es tanto teórica como mecánica con la importación de tecnologías de los países desarrollados, es entonces que las MiPyME están virtualmente descartadas del marco de estudio de la administración, con numerosos impactos que dañan su eficiencia.

La existencia dentro de este tipo de empresas de un gran número de empresas familiares, no sólo responde a factores de tipo cultural y psicológico, sino que además cubre ciertas necesidades objetivas; en México la ética profesional no se ha desarrollado lo suficiente, impera la idea de que sólo los parientes son dignos

de confianza para trabajar en el negocio; esto podría ser en cierta medida cierto, dado que los intereses individuales y los de la empresa podrían coincidir y conjuntar la participación de los miembros de la familia con el negocio.

Pero además de esta característica habitual de delegar el control de la empresa a parientes, es habitual en la estructura de los negocios el criterio de sucesión de la alta gerencia. Por otra parte también pueden surgir problemas con familiares ineficientes y la incapacidad de despedirlos, son inamovibles tanto malos gerentes o empleados que forman parte de la familia. Todo esto conforma una administración deficiente y una fuente generadora de conflictos familiares. En gran medida las empresas se ven apoyadas por miembros familiares donde en cierta forma dichos vínculos emocionales funcionan como fuerza motivadora que en muchos casos puede ayudar a la empresa a salir de las frecuentes crisis que enfrenta.

En cuanto a la naturaleza de índole familiar de este tipo de empresas, las decisiones financieras muy frecuentemente se ven influidas por la preocupación de ver restringidos los riesgos que la empresa pudiera correr, pues esta es su fuente de trabajo, e ingresos y forma parte del patrimonio familiar, es entonces que prevalece una actitud conservadora, tanto la modernización como el crecimiento de la empresa se sacrifican en favor de la supuesta seguridad; ésta actitud les puede acarrear estancamiento o agravamiento de la situación de la empresa. Podemos agregar que para las MiPyME la racionalidad en el manejo de la operatividad de la empresa no se basa sólo en la maximización de las ganancias sino que simultáneamente se trata de satisfacer otros objetivos que nos hablan de su carácter de subsistencia como lo es la preservación de la actividad y la estabilidad de los ingresos. Es pertinente mencionar los errores más comunes al interior de las MiPyME que se han dado históricamente y continúan manifestándose dentro de los modelos clásicos de cultura empresarial. La dirección se dedica la mayor parte del tiempo a tareas rutinarias y operativas, pero que casi nunca se dedican a planear y a tomar decisiones estratégicas, confundiendo la eficiencia con exceso de actividad y la resolución de problemas urgentes.

Por otra parte es común el dejar que en el interior de la empresa la cultura organizacional se implante y se desenvuelva por sí sola, sin tratar de encausarla en la medida de lo posible, a las exigencias del entorno, como lo son una mayor competitividad, los cambios en la conciencia del consumidor, las responsabilidades ante el medio ambiente y la sociedad.

Otra de las peculiaridades de gran parte de los empresarios de las MiPyME es el

no haber sabido valorar la importancia de la autodeterminación tecnológica con el fin de elevar la competitividad de las plantas. Esto puede atribuirse a razones como la política proteccionista hacia la industria nacional que durante mucho tiempo no permitió enfrentar a la competencia internacional, a su cultura gerencial, a la carencia de personal especializado y la falta de capacitación técnica y administrativa para las empresas, además de la inexistencia de una infraestructura adecuada para el desarrollo de la tecnología, y en general a la limitada importancia tanto del sector público como privado al fomento de la ciencia y la tecnología. Las pequeñas y medianas industrias recurren a fuentes de tecnología extranjera, no sólo al adquirir los conocimientos básicos o para el diseño o instalación de plantas, sino también para la resolución de problemas operativos de desarrollo comercial, e incluso mantenimiento, con las consecuentes erogaciones significativas, además de que la tecnología adquirida casi nunca es la más adecuada. De los datos sobre la procedencia de la tecnología se desprende que la MiPyME depende por orden de importancia tecnológicamente del exterior de maquinaria y equipo en primer lugar, de procesos productivos en segundo, de diseño de productos en tercero y finalmente del control de calidad. A medida que crece el tamaño de las empresas se incrementa su dependencia de experiencia del exterior.

Actualmente estamos viviendo un cambio forzoso en la cultura empresarial a todos los niveles o estratos de empresas, los empresarios a cargo de las MiPyMI deben permanecer en el mercado concientes de que su entorno las presiona a actuar y perfilarse ante estos cambios.

CAPITULO III

El contexto económico para las Pequeña y Mediana empresa mexicana 1980-1994

A finales de los sesenta y hasta inicio de los ochenta la economía mexicana dependía cada vez más de la disponibilidad de recursos externos, esto permitió financiar la capacidad de importación y el crecimiento de la economía. Aunado al gran crecimiento de la deuda externa de 1970 a 1982 (de 6 mil millones de dólares a 80 mil millones de dólares) por la caída del precio internacional del petróleo en 1982 se deterioraron los términos de intercambio; también aumentaron las tasas de interés internacionales. Fue entonces que se suspendieron los créditos del exterior a México, finalmente vino la crisis fiscal y de balanza de pagos, sin embargo a todo esto no se halló una respuesta de productividad ni financiera. En el periodo de 1983 a 1987 se había generado un contexto recesivo e inflacionario pues la carencia de recursos del exterior impidió subsanar el déficit externo y del sector público. Sin recursos para financiar el déficit externo se alcanzó un superávit comercial, todo esto con políticas contraccionistas y devaluatorias. El gobierno redujo drásticamente sus gastos e inversiones para lograr un ajuste fiscal, también se recurrió al financiamiento interno para poder cubrir su déficit, cabe aquí mencionar como elementos que engrosaron este déficit a las presiones de la tasa de interés y el tipo de cambio y además que el gobierno asumiera como propia la deuda externa del sector privado. De 1983 a 1988 en base al endeudamiento interno, el gobierno hizo frente a problemas financieros generados con la disminución de crédito externo. Al crecer la demanda por el crédito interno se dieron presiones sobre la tasa de interés las cuales repercutieron en una mayor carga de la deuda interna pública, con grandes presiones sobre el sector financiero interno y las finanzas públicas (Cuadro 6) esto apresuró la venta de paraestatales para dar frente a las obligaciones financieras.

Estas acciones (el asumir el gobierno la deuda externa privada y la canalización de recursos del gobierno para financiar su déficit público con altas tasas de interés) favorecieron marcadamente al sector privado, mediante el fuerte ajuste de la política fiscal contraccionista se permitió pasar de una situación de déficit primario (4.1% del PIB) a superávit primario (promedio de 44.4% del PIB 1983-1987). Sin embargo no se logró la disminución del déficit público, esto por el impacto que provocó en tipo de cambio, la inflación y el aumento de la tasa de interés sobre el servicio de la deuda pública. Tan sólo por pago de intereses por parte del sector público, que en 1981 representó el 5.19% del PIB, pasó de 5.19% en 1981 a 20.65% en 1987 era evidente la gran presión que ejercía la tasa de interés y la política devaluatoria sobre la deuda pública (Cuadro 6) esto obligó al gobierno a contraer más su gasto de inversión y con tasas reales de interés negativas. Las presiones sobre el déficit público obligaron a la emisión de CETES para financiar el déficit, esto repercutió sobre la tasa de interés con mayores presiones sobre las finanzas públicas. Con tal de aumentar el ahorro interno se dió la contracción del consumo, el

gasto público y de la inversión en mayor proporción a la caída del crecimiento del PIB. sin embargo todos estos esfuerzos servirían para canalizarse al exterior por servicio de la deuda externa (Cuadro 7).

Cuadro 6.
Indicadores de las Finanzas Públicas
(% del PIB nominal)

	1981	1987
Gasto Público excluyendo interés	36.08	26.28
Formación Bruta de Capital	2.94	0.84
Intereses Totales	5.19	20.65
Interés en Moneda Nacional	2.41	16.38
Intereses en moneda extranjera	2.78	4.27
Financiamiento recibido por la banca nacional en moneda nac.	11.60	17.30
Balace Primario	-8.38	5.14
Déficit Público	14.75	16.54

Fuente: Huerta G. Arturo, La Política Neoliberal de Estabilización Económica en México, Límites y Alternativas, México, Editorial Diana, 1993, p. 20.

Debido a la alta inflación, la aplicación de la política contraccionista fue incapaz de alcanzar la estabilización, dada la inestabilidad cambiaria provocada por la inflación se permitió la indización de los precios. Dicho proceso inflacionario obligó a constantes políticas devaluatorias y a incrementos en la tasa de interés, lo cual impidió alcanzar el ajuste fiscal, cuyo déficit presionaba tanto sobre los precios como sobre la tasa de interés interna, generando un círculo vicioso (recesión e inflación) (Gráfica 1). La inflación impidió retomar el crecimiento pues propició acciones especulativas que presionaron sobre el tipo de cambio y sobre la tasa de interés, lo cual generó un déficit público mismo que evitó flexibilizar las políticas fiscal y crediticia requeridas para el crecimiento.

Fue entonces mediante la política fiscal contraccionista que se propició la corrección de las finanzas públicas, pero al contraer la actividad económica se redujo la captación de ingresos tributarios, por otro lado las presiones de la oferta repercutieron en precios, en el sector externo y sobre la tasa de interés y el tipo de cambio, afectando las finanzas públicas. También con la política de contracción económica y de tipo de cambio activo (contracción de importaciones y crecimiento en exportaciones promovidas por una política cambiaria devaluatoria y la mínima actividad económica interna) se alcanzó el ajuste en balanza de pagos (1983-1987). No obstante para México sin condiciones productivas ni financieras que permitieran el ajuste externo con sustitución de importaciones y crecimiento de exportaciones basadas en productividad no hicieron posible resolver el problema de finanzas públicas. En el periodo 1982-1987, la inflación y las presiones sobre las finanzas públicas, junto a la recesión y las expectativas negativas

que predominaban en la economía no crearon las condiciones financieras ni las decisiones de inversión necesarias para el desarrollo económico.

A pesar de que el gobierno prácticamente aminoró su participación en la economía con disminución del gasto y de la inversión pública no se logró generar expectativas de confianza lo suficientemente fuertes en el sector privado para aumentar la inversión productiva y que asumiera el liderazgo de la economía; a pesar de los esfuerzos el contexto alentó la inversión especulativa acrecentando la inestabilidad económica.

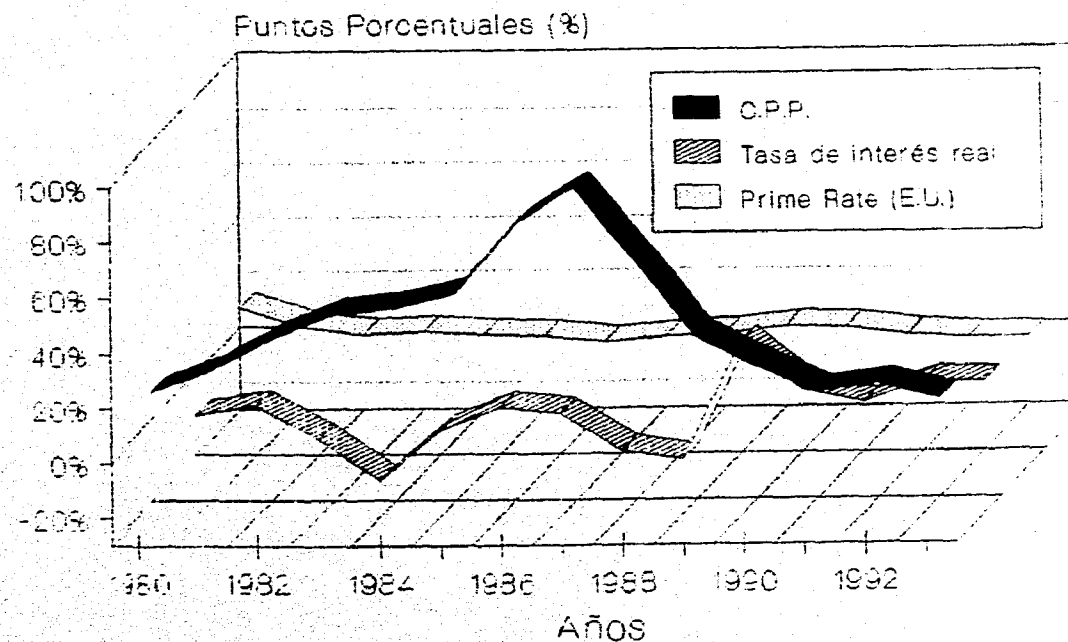
Cuadro 7.
Variación promedio anual del Producto Interno Bruto, Formación Bruta de Capital Fijo, Inversión Bruta Total y Ahorro Interno a precios constantes de 1980.

Años	PIB	FBCF	IBT	Ahorro	Participación porcentual respecto al PIB		
	t.c. (%) (1)	t.c. (%) (2)	t.c. (%) (3)	interno (4)	(FBKF) (5)	(IBT) (6)	(Ahorro Interno) (7)
1970	-----	-----	-----	-----	21.3%	20.9%	14.4%
1971	3.8%	-1.7%	-4.9%	-7.6%	20.1%	19.1%	12.8%
1972	8.2%	12.2%	10.5%	11%	20.9%	19.5%	13.1%
1973	7.9%	14.7%	15.2%	14.4%	22.2%	20.8%	13.9%
1974	5.8%	7.9%	17.4%	59.5%	22.7%	23.1%	21.0%
1975	5.7%	9.3%	5.0%	29.1%	23.4%	23%	14.1%
1976	4.4%	0.4%	-2.3%	-0.2%	22.5%	21.5%	13.4%
1977	3.4%	-6.7%	-0.3%	15.8%	20.3%	20.7%	15.1%
1978	9.0%	15.2%	11.9%	10.0%	21.5%	21.3%	15.2%
1979	9.7%	20.2%	17.6%	19.1%	23.5%	22.8%	16.5%
1980	9.2%	14.9%	22%	-6.1%	24.8%	25.5%	14.2%
1981	8.8%	16.2%	16.3%	2.5%	26.5%	27.3%	13.4%
1982	-0.6%	-16.8%	-19.0%	-2.3%	22.2%	22.2%	13.1%
1983	-4.2%	-28.3%	-27.8%	-4.9%	16.6%	16.7%	13.1%
1984	3.6%	6.4%	6.7%	-12.2%	17%	19.9%	11.1%
1985	2.6%	7.9%	8.9%	4.1%	17.9%	21.2%	11.2%
1986	-3.8%	11.8%	-21.2%	-62.3%	16.4%	18.5%	4.4%
1987	1.7%	0.1%	8%	105.8%	16.1%	19.3%	8.9%
1988	1.4%	5.8%	11.7%	-16.9%	16.8%	20.4%	7.3%
1989	3.3%	6.4%	4.8%	16.1%	17.3%	21.4%	8.2%
1990	4.4%	13.1%	10.7%	22.3%	18.7%	21.9%	9.6%
1991	3.6%	8.3%	7.5%	-10.4%	19.6%	22.4%	8.3%
1992	2.8%	10.8%	14.2%	-13.3%	21.1%	23.3%	7.0%
1993	0.4%	-12.2%	-1.4%	-----	18.5%	21.4%	-----
TMC (23)	3.9%	3.3%	0.4%	0.7%	-0.6%	0.1%	-3.2%
TMC (13)	1.8%	-0.5%	-0.6%	-3.9%	-2.2%	-1.3%	-5.7%

Fuente: Elaboración con base en datos de: Indicadores Económicos del Banco de México, Banxico.
(varios números).

El financiamiento interno en el periodo 1984-1985 se orientó sobre todo al financiamiento del déficit público, por las altas tasas de interés que daban los CETES. Las políticas de

Costo del capital en México y Estados Unidos de 1980 a 1993



Banco de México. Indicadores del Banxico
Noviembre de 1992 y Agosto de 1994.

Gráfica 1

ajuste del periodo 1983-1987 cuyo objetivo fue, tanto generar como retener recursos internos que contrarrestaran la restricción de créditos del exterior, dificultaban la estabilización en la economía para retomar el crecimiento.

El periodo 1982-1987 fue un periodo caracterizado por recesión e inflación después de esto se optó por la reducción de esta última, en diciembre de 1987 se instrumentó la política de estabilización basada en una política cambiaria nominal. Este último instrumento antinflacionario dió paso a la apertura comercial, disminución de aranceles y desindexación de precios del sector público, agrícola y salarios, pero además por los requerimientos de capitales externos se aumentaron las tasas de interés y se buscó el ajuste con la venta de empresas públicas, también se recurrió a la renegociación de la deuda externa (Cuadro 8). Por otra parte con la negociación del Tratado de Libre Comercio se dió con el fin de incentivar la entrada de capitales y aumentar las reservas internacionales, la entrada de capitales mantendría la política cambiaria antinflacionaria.

Cuadro 8.
Tasas de interés y precios en México y EUA

	1988	1989	1990	1991	1992	Jul. 1993
CETES 28 días (promedio anual)	69.7	45.0	34.8	19.3	15.7	13.8
Tasa de interés activa en crédito a 30 días (promedio anual)	82.3	56.3	49.6	37.3	28.8	27.4
Índice Nac. de Precios al Consumidor	51.7	19.7	29.9	18.8	11.9	9.7
Tasa de interés en EUA CEDES (1mes)	-----	9.1	8.2	5.8	3.5	2.6
Precios al consumidor en EUA	4.1	4.8	5.4	4.3	3.0	3.0

Fuente: Huerta G., Arturo. *La política neoliberal de estabilización económica en México: Límites y alternativas*, México, Editorial Diana, 1994, p. 34.

Como las condiciones financieras y productivas para combatir la inflación fueron escasas, el gobierno obtuvo recursos financieros que mantuvieron la política de estabilización y pactos. En 1987 la política de pacto se instrumenta por una reforma monetaria sustentada en la paridad cambiaria nominal fija (un posterior deslizamiento en menor proporción al diferencial de precios entre México y Estados Unidos que, junto con la apertura comercial disminuiría las presiones sobre precios y finanzas públicas). El objetivo fue frenar la fuga de capitales al conseguir la estabilidad cambiaria y al eliminar las posibilidades de devaluación se utilizó el instrumento altas tasas de interés (1988-1990) (Cuadro 8). La estabilización de la moneda y del tipo de cambio nominal requirió de reservas internacionales y entrada de capitales en gran medida. El saneamiento de las finanzas públicas que de 1983 a 1987 con la política cambiaria y monetaria generaron una enorme

carga para el endeudamiento público. A pesar del superávit primario no se alcanzó el saneamiento de las mismas.

Aunque las finanzas públicas fueron favorecidas por la entrada de capitales (permitiendo la estabilidad del tipo de cambio nominal, la baja en la tasa de inflación real reduciendo así la carga del servicio de la deuda pública), por otro lado implicó presiones sobre las finanzas públicas debido a que el gobierno tenía que emitir CETES, ante la necesidad de esterilizar la entrada de capitales para evitar presiones sobre la base monetaria y los precios, y permitir así la compatibilidad de la moneda nacional con el dólar en la paridad cambiaria establecida.

A pesar de la disminución de la deuda pública interna (por medio del ajuste patrimonial), está se ve afectada nuevamente por la entrada de capitales, al continuar las presiones sobre las finanzas públicas, se desvanecen los recursos percibidos por la venta de paraestatales sobre la disminución de la deuda pública. "Con el ajuste patrimonial se reportaron ingresos por 21.5 mil millones de dólares y todo se canalizó a disminuir la deuda pública interna, fue así porque no se redujo la circulación de valores públicos, ya que ésta debió reducirse en igual proporción; como no fue así se refleja la presión de la entrada de capitales sobre la emisión de valores públicos para neutralizar su impacto inflacionario"¹

Así tenemos que el 31 de Enero de 1991 la inversión extranjera en valores gubernamentales fue 3,327.2 millones de dólares (el 8.0% del total de valores). El 29 de Enero de 1993 creció a 15,847 millones de dólares (el 48.1% del total de valores gubernamentales en circulación) y en agosto de 1993 la participación de la inversión extranjera en valores gubernamentales alcanzó en 54.3% del total. En CETES, dicha inversión controlaba el 71.0% del total, y en Tesobonos el 79.8% (Cuadro 9). Las constantes presiones sobre las finanzas públicas obligaron al Gobierno a disminuir más su gasto de inversión con el fin de evitar caer en un déficit. La política de ajuste, junto con altas tasas de interés impidieron crear condiciones para incrementar la inversión e impulsar la modernización y reestructuración de la esfera productiva, manteniendo las presiones de oferta sobre el sector externo así como sobre la tasa de interés y la oferta monetaria, contrarrestándose el efecto que el Gobierno quiso evitar.

El llamado ajuste patrimonial se acentuó en 1990 con la venta de las enormes empresas públicas con el fin de atraer capitales. De esta forma de 1989 a 1992, 21,500 millones de dólares se recaudaron por dicho concepto, esto contribuyó al superávit en cuenta de capitales, entonces era imprescindible aligerar el monto de la deuda pública interna y disminuir el peso de ésta y la tasa de interés sobre las finanzas públicas y con ello desviar las presiones en los precios y la oferta monetaria. Es así como en 1992 el

¹ - Huerta G. Arturo. La Política Neoliberal de Estabilización Económica en México. Límites y Alternativas. México, Editorial Diana, 1993 p. 50

saneamiento de las finanzas públicas se logró por el uso del tipo de cambio como política antinflacionaria y bajas tasas de interés, disminución del monto de la deuda pública interna, esta última por superávit primario y la reforma tributaria que disminuyeron el déficit público. Se lograron reducir las tasas de interés debido a las expectativas favorables que generó el TLC y el proceso de privatización, se logró la entrada de capitales, con reducción de la tasa de interés. No obstante el déficit en cuenta corriente además de la sobrevaluación del tipo de cambio, los resultados fueron positivos en ese momento para las finanzas públicas.

Cuadro 9.
Colocación de la Deuda Interna del Sector
Público a través de valores

	1988	Enero 1991	Enero 1992	Enero 1993	Agosto 1993
1) Circulación total de valores públicos (saldo en millones de nuevos pesos)	72,971	122,929	124,826	105,117	117,385
2) Valores en poder de extranjeros (en millones de nuevos pesos)	0.0	9,869	17,164	50,562	63,724
3) Valor en dólares de la participación extranjera (millones)	0.0	3,327	5,537	15,847	19,421
Porcentaje (2/1)	0.0	8.0	13.8	48.1	54.3

Fuente: Huerta G. Arturo. *La Política Neoliberal de Estabilización Económica en México. Límites y Alternativas*, México, Editorial Diana, 1994, p.51.

Con el ajuste patrimonial y la entrada de capitales lograron equilibrar el sector externo y las finanzas públicas, y por lo tanto reducir la inflación y permitir cierto crecimiento de la economía nacional, sin embargo con la entrada en exceso de inversión especulativa y su participación en la entrada de capitales, crecieron los riesgos de una crisis cambiaria en del sector financiero mexicano. La mayor demanda de capitales propició el aumento de la tasa de interés, lo que estructuró la entrada de capitales de corto plazo manteniendo la incertidumbre cambiaria y la presión sobre las finanzas públicas.

Las presiones de la oferta monetaria no sólo se derivan de las finanzas públicas sino también del déficit externo, el cual presiona sobre las tasas de interés, el tipo de cambio y los precios. Dicha presión hizo resurgir el déficit público, repercutiendo en mayor emisión monetaria, vía (evidenciando el papel pasivo y endógeno de la demanda) devaluación, aumento de la tasa de interés, el aumento de precios que llevan al déficit público y a la oferta monetaria. Al no generarse el crecimiento sostenido de capitales y al disminuir las

reservas internacionales, se generaron condiciones que hicieron insostenible la paridad cambiaria, lo cual incide seriamente sobre las finanzas públicas. La devaluación tuvo un doble efecto sobre las finanzas públicas:

- 1) El aumento la carga del servicio de la deuda externa en pesos
- 2) La desvalorización los pasivos externos ubicados en el país (pasan a ser menores en relación al dólar).

Esta política se sustenta, como el resto de las políticas antinflacionarias de América Latina que actúan en forma similar al patrón oro, donde el banco central se compromete a comprar y vender dólares a la paridad nominal fija establecida y ajusta la base monetaria al monto de reserva existente.

Es así que los factores que contribuyeron a la atracción de capitales de 1987 a 1993 fueron:

- a) La renegociación de la deuda externa (1990).
- b) La abundancia de recursos financieros en el mercado internacional de capitales y las bajas tasas de interés internacional.
- c) Privatización de grandes empresas públicas, con alta rentabilidad, lo que promueve la entrada de capitales además de condiciones de confianza respecto a la política en curso.
- d) La entrada de México al Tratado de Libre Comercio
- e) El establecimiento de una política monetaria y cambiaria antinflacionaria asegurando baja inflación y nivel de rentabilidad real, sostenida por la entrada de capitales.
- f) El ajuste fiscal para ampliar la frontera de inversión del sector privado como disminuir las presiones sobre la base monetaria y las expectativas inflacionarias.

Tal entorno configuraba el ambiente para el desempeño empresarial, ya desde entonces se manifestaba la prioridad por controlar sólo las variables macroeconómicas, esperando con desconfianza su recurrencia favorable el el desempeño microeconómico.

3.1 El desempeño de la Pequeña y Mediana Industria en el contexto económico reciente 1990-1994

La estructura industrial de México es típica de los países en desarrollo, tiene gran importancia la fabricación de productos de consumo duradero y no duradero, siendo menos significativa la producción de bienes intermedios y de capital (Cuadro 10). A junio de 1992, por número de establecimientos y tipo de bien que las plantas de la MiPyME manufactureras estaban dedicadas a la producción de bienes de consumo (duradero y no duradero), lo que representa 61.9 por ciento del total, seguidos por los de capital e intermedios.

En cada rama industrial las manufactureras mexicanas muestran grados variables de heterogeneidad, esto implica la concurrencia de diversos procesos productivos que para realizar una misma función o actividad, involucran diferentes avances tecnológicos

contrastando en productividad, número de trabajadores, montos de activos, costos, utilidades, en sus formas de propiedad, organización, dirección y funcionamiento.

En la estructura industrial, se da la concentración de la producción en grandes plantas, en pocas ramas industriales y en un reducido número de regiones geográficas; es entonces que se observan marcados contrastes en los niveles de desempeño de la industria manufacturera así como en el interior de sus ramas y subramas (Cuadros 11 y 12).

Cuadro 10.
Distribución de establecimientos de
la MiPyMI manufacturera por
tipo de bien, 1992
(Porcentajes)

Tipo de bien	
Bienes de consumo no duradero	49.0%
Bienes de Consumo duradero	13.0%
Bienes de uso intermedio	17.0%
Bienes de Capital	22.0%
Total	100%

Fuente: García de León Campero. La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la Competitividad. Editorial Diana. 1993.
p. 183.

Durante el período de 1960 a 1980, el subsector de la MiPyMI sufrió modificaciones, sobre todo en lo referente a su participación económica en el sector industrial, en base a información de los censos industriales el número de establecimientos de la MiPyME extractiva y manufacturera se registró una leve disminución de su participación en el total pues, pasó de 99.4 a 98.7 por ciento.

A su vez el comportamiento de cada estrato no fue homogéneo; las pequeñas y medianas empresas aumentaron su participación porcentual mientras la microindustria mostró una tendencia al descenso; y la gran industria duplicó su peso en el número de establecimientos aumentando de 0.6 en 1960 a 1.3 en 1980.

En cuanto al personal ocupado también se vio reducida su importancia relativa pero en este caso en mayor medida que en número de establecimientos, disminuyó de 63.1 en 1960 a 47.9 por ciento en 1980 (Cuadro 14). Para cada uno de los estratos industriales la mediana industria sufrió un ligero descenso de 16.1 a 15.1% del personal ocupado. La micro industria pasó de 47% en 1960 a 32.8% en 1980, fue más severa la reducción del personal ocupado y la gran empresa aumentó permanentemente pasando de 36.9 a 52.1%. En su conjunto en la industria extractiva y manufacturera el personal ocupado creció en todo el período a una tasa promedio anual de 4.3 por ciento.

Como consecuencia del desempeño de las MiPyME, en las variables personal ocupado y número de establecimientos, tenemos un nivel en descenso para la participación de estos

Cuadro 11
Participación Porcentual de seis Tipos de Empresa
En la Producción Manufacturera 1980.
 (Agregación en 21 ramas manufactureras)

Rama Industrial	n	ET	EX	EXT	EP	EG	EM	EC	Total
Alimentos	35	10.2	0.8	11	6.9	11.9	6.7	63	100
Bebida	6	17.9	11.9	30	0.3	44.4	5.5	20	100
Tabaco	3	77.6	0.4	78	19.4	0	0.4	2.2	100
Textiles	17	5	3.8	8.8	5.1	31	14	41	100
Calzado y prendas de vestir	10	7.3	0.6	7.9	0.6	20.7	12	59	100
Madera y corcho	8	0.5	5.2	5.7	1.3	10.1	4.8	78	100
Muebles y artículos de madera	3	6.1	5	11	0	10	25	54	100
Celulosa y papel	4	17.4	5.7	23	8.8	47	10	11	100
Imprentas y editoriales	4	8	1.7	9.7	1.9	22.2	15	61	100
Cuero y piel	2	4.8	6.9	12	0	6.6	12	67	100
Productos de hule	3	59.7	6.9	67	0	12.6	6.3	15	100
Química	17	15.5	19.7	35	9.1	18.9	14	23	100
Farmacéutica y cosméticos	3	71.1	1.5	73	0	13.6	5.3	8.5	100
Derivados de carbón y petróleo	2	38.3	17.3	56	0	14.3	13	17	100
Minerales no metálicos	16	2.5	9.7	12	5.3	42.7	4.2	36	100
Industrias metálicas básicas	6	5	9.2	14	29.5	34.8	4.2	17	100
Productos metálicos	15	11.9	7.7	20	1	35.8	15	28	100
Maquinaria no eléctrica	12	23.6	25.1	49	2.9	17	9.2	22	100
Maquinaria eléctrica	11	48.1	9.7	58	0	22.7	10	9.2	100
Material de transporte	8	53.3	15.6	69	11.2	11.2	2.8	5.9	100
Manufacturas diversas	3	0.2	39.8	40	0	15.7	9.6	35	100
Total	188	19.6	7.7	27	7.2	22.1	8.2	35	100

n:	Número de industrias
ET:	Filiales de empresas transnacionales. Participación en el cap. mayor o igual al 50%
EX:	Filiales de empresas transnacionales Participación en el capital entre 15 y 49%
EXT:	ET + EX
EP:	Empresas públicas
EG:	Empresas grandes de capital privado nacional
EM:	Empresas medianas de capital privado nacional
EC:	Empresas pequeñas de capital privado nacional.
a:	Incluye regeneración de aceites y aditivos y materiales de asfalto, excluye refinación de petróleo crudo y derivados, industrias en donde se ubica PEMEX.

Fuente: José I. Casar [...]. La organización industrial en México.
 México, ed. S XXI, 1990, p. 27.

estratos en el valor agregado y remuneraciones al personal, esto se vio reflejado en un aumento de la participación de la gran industria en el valor agregado y en las remuneraciones al personal. En 1960 dicho estrato aportó 52.9 por ciento del valor agregado y el 49 por ciento de las remuneraciones, y en 1980 los porcentajes se elevaron a 72.7 y 68.5 por ciento respectivamente. Por su parte la MiPyME en 1960 generó 47.1 por ciento del valor agregado y representó en las remuneraciones totales el 51 por ciento. En 1980, en cambio, los porcentajes en ese orden fueron solamente de 27.3 y 31.5 por ciento (Cuadros 13 y 14).

Cuadro 12

Principales ramas de la Industria Manufacturera

Establecimientos, Junio 1993

Ramas de Actividad	Micro	Pequeña	Mediana	IMPM	%	Grande	Total	%
Alimentos	23,721	3,040	429	27,260	25.86	285	27,545	25.83
Prendas de Vestir	9,832	2,225	388	12,445	11.8	195	12,640	11.85
Calzado y Cuero	4,992	1,197	168	6,357	6.03	70	6,427	6.03
Muebles no Metálicos	5,874	820	106	6,800	6.45	25	6,825	6.4
Editorial e Imprenta	9,294	1,114	154	10,562	10.02	72	10,634	9.97
Hule y Plástico	2,760	1,437	258	4,455	4.23	126	4,581	4.3
Min. no Metálicos	5,124	991	140	6,255	5.93	112	6,367	5.97
Prods. Metálicos	17,745	2,933	366	21,044	19.96	206	21,250	19.92
Maq. y Equip. no Elec.	4,542	736	111	5,389	5.11	42	5,431	5.09
Otras Manufacturas	4,248	527	91	4,866	4.62	87	4,953	4.64
Total	88,202	15,020	2,211	105,433	100	1,220	106,653	100

Personal Ocupado

Ramas de Actividad	Micro	Pequeña	Mediana	IMPM	%	Grande	Total	%
Alimentos	82,238	112,071	67,043	261,352	21.06	179,071	440,423	22.63
Prendas de Vestir	41,725	83,461	60,231	185,417	14.94	115,494	300,911	15.46
Calzado y Cuero	23,004	44,633	25,153	92,790	7.48	41,145	133,935	6.88
Muebles no Metálicos	21,943	28,235	16,138	66,316	5.34	14,316	80,632	4.14
Editorial e Imprenta	37,682	40,539	22,932	101,153	8.15	30,832	131,985	6.78
Hule y Plástico	15,242	56,085	39,582	110,909	8.94	65,600	176,509	9.07
Min. no Metálicos	21,881	36,257	21,245	79,383	6.4	71,707	151,090	7.76
Prods. Metálicos	72,525	103,640	56,151	232,316	18.72	110,279	342,595	17.6
Maq. y Equip. no Elec.	18,364	26,865	16,942	62,171	5.01	22,719	84,890	4.36
Otras Manufacturas	14,947	20,330	14,000	49,277	3.97	53,841	103,118	5.3
Total	349,551	552,116	339,417	1,241,084	100	127,342	1,946,088	100

Fuente: SECOFI Dirección General de Industria Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional, con datos del IMSS.

Cuadro 13
Estructura Industrial
por Entidad Federativa
Establecimientos, 1993

<i>Estado</i>	<i>Microindustria</i>	<i>Industria pequeña</i>	<i>Industria Mediana</i>	<i>Industria Grande</i>	<i>Total</i>
<i>Aguascalientes</i>	1,602	257	63	35	1,957
<i>Baja California</i>	2,774	666	202	165	3,807
<i>Baja California Sur</i>	525	43	8	4	580
<i>Campeche</i>	623	74	9	2	708
<i>Coahuila</i>	3,384	537	111	90	4,122
<i>Colima</i>	626	72	7	3	708
<i>Chiapas</i>	1,285	95	11	6	1,397
<i>Chihuahua</i>	3,259	492	112	194	4,057
<i>Distrito Federal</i>	17,606	4,583	620	394	23,203
<i>Durango</i>	1,561	360	82	42	2,045
<i>Guanajuato</i>	7,273	1,289	184	85	8,831
<i>Guerrero</i>	1,641	84	11	6	1,742
<i>Hidalgo</i>	1,569	321	59	29	1,978
<i>Jalisco</i>	10,984	2,186	281	143	13,574
<i>México</i>	9,074	2,502	576	424	12,576
<i>Michoacán</i>	3,066	294	45	22	3,427
<i>Morelos</i>	1,175	192	34	22	1,423
<i>Nayarit</i>	994	46	5	8	1,053
<i>Nuevo León</i>	7,427	1,718	281	208	9,634
<i>Oaxaca</i>	1,166	101	9	15	1,291
<i>Puebla</i>	3,336	904	164	78	4,482
<i>Querétaro</i>	1,588	297	76	57	2,018
<i>Quintana Roo</i>	524	55	5	2	586
<i>San Luis Potosí</i>	1,905	368	57	2,330	4,660
<i>Sinaloa</i>	2,841	316	38	20	3,215
<i>Sonora</i>	2,715	341	61	67	3,184
<i>Tabasco</i>	876	78	9	8	971
<i>Tamaulipas</i>	3,026	346	94	114	3,580
<i>Tlaxcala</i>	581	152	55	33	821
<i>Veracruz</i>	3,806	423	48	60	4,337
<i>Yucatán</i>	1,598	293	43	26	1,960
<i>Zacatecos</i>	756	66	11	5	838
Total	101,166	19,551	3,351	2,418	126,486

Fuente: SECOFI, Dirección General de la Industria Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional, con datos del IMSS.

Cuadro 14.
Industria extractiva y manufacturera
Número de establecimientos, personal ocupado, participación en el
valor agregado y en las remuneraciones por estrato, 1960 - 1980
(Estructura porcentual)

<i>Estrato</i>	<i>Años</i>				
	1960	1965	1970	1975	1980
No. de establecimientos					
Micro Industria	93.3	91.1	89.8	89.6	97
Industria pequeña	5.1	6.4	7.8	7.8	
Industria mediana	1.0	1.1	1.5	1.6	1.7
Subsector MiPyMI	99.4	99.4	99.1	99	98.7
Industria grande	0.6	0.6	0.9	1	1.3
Total	100	100	100	100	100
Personal Ocupado					
Micro Industria	24.8	23	18.8	16.6	32.8
Industria pequeña	22.2	23.7	23.4	21	
Industria mediana	16.1	16.6	17.9	16.9	15.1
Subsector MiPyMI	63.1	63.3	60.1	54.5	47.9
Industria grande	36.9	36.7	39.9	45.5	52.1
Total	100	100	100	100	100
Participación en el valor agregado					
Micro Industria	10.3	7.8	6.8	5.8	15.8
Industria pequeña	19.7	20.7	19.5	16.7	
Industria mediana	17.1	19.3	19.4	18	11.5
Subsector MiPyMI	47.1	47.8	45.7	40.5	27.3
Industria grande	52.9	52.2	54.3	59.5	72.7
Total	100	100	100	100	100
Participación en las remuneraciones (salarios)					
Micro Industria	8.1	6.8	5.6	4.6	18.0
Industria pequeña	23.9	22.1	20.3	17.3	
Industria mediana	19	19.2	19.2	17.3	13.5
Subsector MiPyMI	51	48.1	48.1	39.2	31.5
Industria grande	49	51.9	51.9	60.8	68.5
Total	100	100	100	100	100

Fuente: García de León Campero Salvador, *La Micro, Pequeña y Mediana Industria en México*. Editorial Diana, México 1993, p. 88.

Para el periodo de 1982 a 1994, en el caso del sector manufacturero el PIB a precios reales declinó o se mantuvo estancado hasta 1987. De una tasa de 7 por ciento registrada en 1981, en 1982 descendió a -2.9 por ciento, en 1983 sufrió una caída a -7.3 por ciento, en el periodo 1984-1985 se dio una recuperación con una tasa promedio anual de 5.2 por ciento, en 1986 un nuevo descenso de -5.6 por ciento, y ya entre 1987 y 1992 se inició un nuevo periodo de recuperación con tasas positivas para todo el periodo.

Como resultado de las fluctuaciones del producto interno bruto manufacturero, las tasas de crecimiento del personal ocupado de los diferentes estratos se vieron afectadas, en base a datos de SECOFI las estimaciones muestran que con relación al año de 1982, en el año de 1983 el subsector de la MiPyMI disminuyó en promedio su personal ocupado en 0.6%, para la gran empresa se dio una baja de 0.5%. En el periodo de 1984 a 1985 se registró en los estratos MiPyMI una tasa promedio de incremento en el número de trabajadores de 6.5 por ciento y en la gran industria de 7.6 por ciento. En 1986, con una disminución drástica del PIB manufacturero, los estratos MiPyMI se vieron afectados y registró una tasa negativa de ocupación de -1.6 por ciento, en la gran industria este indicador fue de -3.7 por ciento. De 1987 a 1992 las tasas de incremento anual del personal ocupado mostraron una recuperación y fueron en promedio de 4.5 por ciento en la MiPyMI y de 5.3 en la gran industria.

El comportamiento del empleo manufacturero en el periodo de 1982 a 1992 creció a una tasa promedio anual de 5%, pasando de 2.17 millones de personas ocupadas en 1982 a 3.41 en 1992. Mayor dinamismo en cuanto a crecimiento le correspondió a la microindustria y gran industria con una tasa de 5.4%, seguido por las pequeñas y medianas plantas con un 4.1 y 4.0% respectivamente.

En cuanto a la estructura porcentual del empleo por estrato, en este periodo no se presentaron cambios significativos, ya que los valores alcanzados en los diferentes años no mostraron diferencias importantes. En la pequeña industria los porcentajes de personas ocupadas dentro del total del sector manufacturero se movieron de 24.1 a 22.3%; en la mediana de un 16.2% a 15.2%; en la microindustria de 11.6% en 1982 a 12.2% en 1992. El subsector de la MiPyMI en su conjunto disminuyó su participación de 51.9% a 49.7, mientras que la gran industria varió su participación de 48.1 a 50.3% para el mismo periodo (Cuadro 15).

Con respecto al número de establecimientos, tasas negativas en el crecimiento del PIB manufacturero para el periodo de 1982 a junio de 1992 repercutieron principalmente en la mediana y gran industria. Considerando el periodo en conjunto, las tasas de crecimiento del número de establecimientos fueron de 5.2 por ciento en la MiPyMI y de 5 por ciento en la gran industria.

La estructura porcentual del número de establecimientos se mantuvo sin cambios importantes en este periodo; del total de establecimientos manufactureros a la pequeña

Cuadro 15.
Industria Manufacturera
Personal ocupado por estrato, 1982 - 1993

Estrato	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	TMC A
Microindustria	251,920	250,874	258,497	270,731	286,215	291,514	317,157	338,304	384,465	412,389	415,757	413,210	4.59
Industria Pequeña	523,385	520,475	562,914	597,376	602,034	608,842	664,556	690,927	737,230	756,650	740,870	730,533	3.10
Industria Mediana	351,819	348,745	376,964	408,126	401,582	413,165	458,683	500,866	512,280	524,447	510,398	521,004	3.68
Subsector MiPyMI	1,127,124	1,120,094	1,198,375	1,276,233	1,289,831	1,313,521	1,440,396	1,530,097	1,633,975	1,693,486	1,667,025	1,664,747	3.63
Industria Grande	1,044,598	1,038,988	1,487,809	1,235,257	1,191,203	1,265,413	1,452,801	1,575,515	1,635,629	1,676,931	1,601,142	1,670,758	4.37
Total Nacional	2,171,722	2,159,089	2,346,184	2,511,490	2,481,034	2,578,934	2,693,197	3,105,612	3,269,604	3,370,417	3,268,167	3,335,505	3.99

Industria Manufacturera
Número de Establecimientos por estratos, 1982-1993

Estrato	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	TMC A
Microindustria	60,973	61,261	61,892	64,590	68,657	70,368	76,526	81,332	92,556	99,695	101,446	101,166	4.62
Industria Pequeña	13,750	13,848	14,939	15,856	16,093	16,232	17,668	18,281	19,685	20,279	19,895	19,551	3.15
Industria Mediana	2,279	2,257	2,419	2,628	2,565	2,637	2,941	32,098	3,266	3,364	3,297	3,351	3.62
Subsector MiPyMI	77,002	77,366	79,250	83,074	87,315	89,237	97,135	102,822	115,507	123,338	124,638	124,068	4.34
Industria Grande	1,571	1,559	1,701	1,828	1,763	1,878	2,104	2,279	2,386	2,427	2,367	2,418	4.03
Total Nacional	78,573	78,925	80,951	84,902	89,078	91,115	99,239	105,101	117,893	125,765	127,005	126,486	4.34

Fuente: SECOFI, Dirección General de la Industria Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional, con datos del IMSS.

industria le correspondió 17.5 por ciento para 1982, y 16 por ciento en 1992; a la mediana le correspondió en 1982, 2.9 y en 1992, 2.6%; a la micro industria le correspondió, 77.6% y 79.4 por ciento respectivamente, igualmente el subsector de la MiPyMI en su conjunto prácticamente no mostró cambios: 98 por ciento al inicio del periodo y 98 por ciento al final, en junio de 1992.

La participación de los estratos en el valor agregado del sector manufacturero muestra claras diferencias, en 1985 (con base en datos del XII Censo Industrial) la pequeña industria generó 14.5 por ciento del valor agregado y la mediana 14.9, la microindustria generó únicamente 9.7 por ciento del valor agregado. En su conjunto el subsector de la MiPyMI sumó 39.2 por ciento, el restante 60.8 por ciento correspondió a la gran industria contando únicamente con 2.1 por ciento del total de establecimientos.

En 1988, los porcentajes de participación en las remuneraciones pagadas, gastos por consumo e ingresos de la microindustria manufacturera fueron en promedio para estos tres indicadores en su conjunto de 7 por ciento, 13 por ciento en la pequeña y 14 por ciento en la mediana; en cambio en la industria grande, por estos mismos conceptos, en su participación alcanzó en promedio 66 por ciento, que contrasta significativamente con el porcentaje de establecimientos que representa el dos por ciento.

En resumen la estructura por estrato para el periodo de 1960 a 1992; los datos de 1960 no son comparables con los de 1985 y 1992, debido a que en los primeros se incluye al conjunto de las industria extractiva y manufacturera y en los segundos únicamente a esta última. Los cambios más relevantes desde 1960 hasta 1992 en la estructura por estrato en los establecimientos industriales formalmente establecidos fueron:

Industria Pequeña

- Por número de establecimientos su participación porcentual aumentó de 5.1 a 16 %
- En el personal ocupado su magnitud relativa se mantuvo prácticamente sin cambios: 22.2 en 1960 y 22.3 por ciento en 1992.

Industria Mediana

- Por número de establecimientos su participación porcentual se elevó de 1 a 2.6%
- En el personal ocupado se redujo ligeramente su participación de 16.1 a 15.2%

Microindustria

- Por número de establecimientos su importancia relativa disminuyó de 93.4 a 79.4 %
- En el personal ocupado pasó de 24.8 a 12.2%

Estrato MiPyME

- Por número de establecimientos disminuyó de 99.4 por ciento a 98 por ciento.
- Su importancia relativa en el personal ocupado bajó de 63.1 a 49.7 por ciento.
- En el periodo de 1960 hasta 1985 su participación en el valor agregado se redujo de 47.1 a 39.2%

Industria Grande

- Por número de establecimientos su magnitud porcentual se elevó de 0.6 a 2 por ciento.
- En el personal ocupado su cuantía relativa se acrecentó de 36.9 a 50.3 por ciento.
- Desde 1960 hasta 1985 el valor agregado generado se incrementó de 59.2 a 60.8%

La participación sectorial de la MiPyME en el empleo manufacturero fue preponderante en industrias como la fabricación de alimentos con 58.3 por ciento, prendas de vestir 64.6 por ciento, calzado y cuero 69.5 por ciento, productos de madera y corcho 76.7 por ciento, muebles y accesorios de madera 83.5 por ciento, editorial e imprenta 78.6 por ciento, productos de hule y plástico 60.5 por ciento; productos metálicos 66.7 por ciento y maquinaria y equipo no eléctrico 70.7 por ciento.

Las ramas en las cuales su participación en el empleo fue baja fueron: elaboración de bebidas 21.3 por ciento, tabaco 17.4 por ciento, maquinaria y aparatos eléctricos 16.6 por ciento y equipo de transporte 16.8 por ciento.

Por número de establecimientos destacan con una participación mayor a la media del subsector de la micro, pequeña y mediana industria (98%) la industria alimentaria, del vestido, calzado y cuero, muebles y accesorios de madera, productos de madera y corcho, editorial e imprenta, minerales no metálicos, productos metálicos y maquinaria y equipo no eléctrico.

El grado de participación de la MiPyME en las diferentes ramas se explica en cierta medida por la variación en requerimiento de capital para las diferentes actividades industriales. En industrias caracterizadas por las bajas inversiones, intensivas en mano de obra y de modestas dimensiones en términos de capacidad, operan en mayor medida las micro empresas y pequeños establecimientos que compiten con plantas de mayor tamaño y tecnología, por ejemplo la fabricación de alimentos, donde 86 por ciento de las empresas son microindustrias, en prendas de vestir 77 por ciento, calzado y cuero 77 por ciento, productos de madera y corcho 81.7 por ciento, muebles y accesorios de madera 85 por ciento, editorial e imprenta 87 por ciento, en las industrias donde se requieren elevadas inversiones unitarias, tecnología intensiva en capital y plantas de grandes

dimensiones, por lo general la presencia de empresas de dimensiones pequeñas es de menor importancia. Al final todos los movimientos de la política económica del sexenio anterior fueron orientados a alimentar la credibilidad y confianza de los grupos más acaudalados ya sea nacionales o extranjeros que estuvieron en posibilidades de invertir productivamente o especulativamente en México, desafortunadamente sucedió lo segundo.

A pesar de todo, la presencia de las fuerzas del mercado no lograron generar las condiciones productivas y financieras para el crecimiento, pues para la política de estabilización era muy importante el generar expectativas en los principales agentes económicos, así los instrumentos que conformaron el centro fueron reducción de la inflación, ajuste fiscal y Tratado de libre comercio.

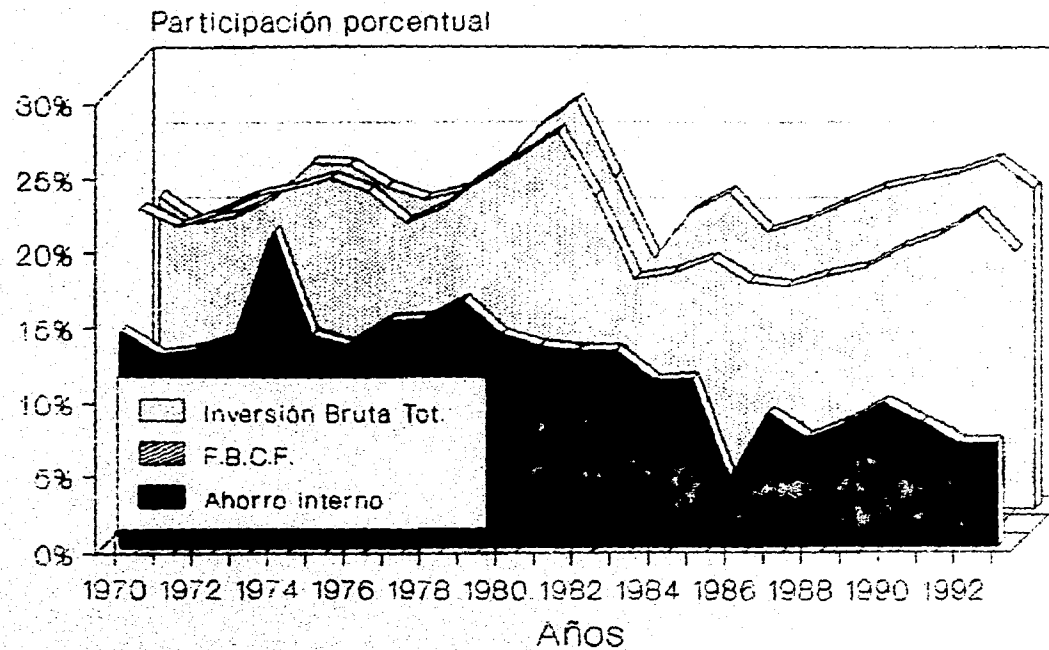
En un contexto de baja inflación con condiciones de confianza en el área, era el momento de invertir productivamente y así sentar bases de largo plazo para la estabilidad monetaria, el saneamiento de las finanzas públicas y lograr el crecimiento sostenido. Esta vez el ajuste fiscal a través del cual el estado disminuiría su participación en la economía no logro impactar con resultados favorables en el largo plazo. El fin de dar al sector privado el rol de ente económico más dinámico para el desarrollo de la actividad económica no pudo concretarse. Ante todo persistían los altos riesgos por la vulnerabilidad del programa, en el alza de las tasas de interés y el tipo de cambio, su impacto e importancia radican en la magnitud del déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos.

Con la incertidumbre cambiaria los recursos financieros buscaron alta liquidez, se preferían los depósitos de corto plazo altamente garantizados lo cual genera una situación de alta liquidez financiera. La capacidad del sector financiero para colocar recursos crediticios caracterizados por caros y de corto plazo no duraría. Con la nueva desestabilización de la moneda se crearon fuertes problemas financieros para los sectores más endeudados en dólares, los cuales presionarán al gobierno para que entrará nuevamente a su rescate. "No es posible atacar un desequilibrio en forma aislada, y dejar que las libres fuerzas del mercado resuelvan el resto, ya que los desequilibrios no corregidos, terminan limitando el alcance de los ajustes alcanzados"²

Los elementos en que subsecuentemente debieron apoyar la reducción de la inflación y el ajuste fiscal son: el crecimiento de la productividad, la entrada de recursos que financiaran su déficit y un sector financiero estable del que sea posible la disponibilidad y acceso a créditos de largo plazo. Las condiciones en el sector financiero y crediticio no se modificaron como se esperaba a pesar de los elementos que dieron confianza en el sistema: saneamiento de las finanzas públicas, disminución de la inflación, estabilidad nominal y cambiaria y mayor entrada de capitales. Una alta liquidez caracterizó al sistema financiero con una reducción poco significativa en las tasas de interés, además siempre

².- Op. Cit p. 34.

Brecha Ahorro-Inversión (participación % ahorro e inversión c/ respecto al PIB) Gráfica 2



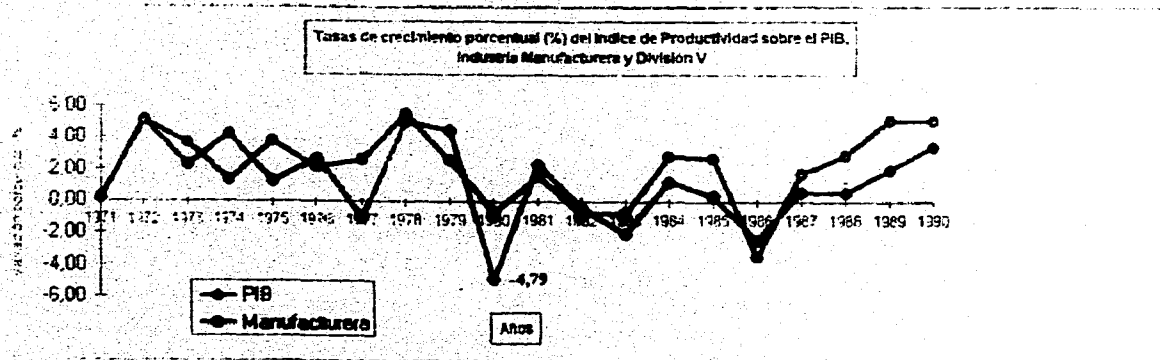
Elaborada con Indicadores Económicos
del Banco de México.

Cuadro 11.
Índice de productividad y Variación Promedio Anual del Producto Interno Bruto.
Industria Manufacturera. (Índice 1960=100).

Año	P.I.B.	V.C. (%)	Industria Manufacturera	V.C. (%)
1970	100.0	—	100.0	—
1971	100.2	0.19	100.2	0.21
1972	105.4	5.23	105.3	5.11
1973	107.9	2.34	109.3	3.74
1974	112.5	4.29	110.7	1.32
1975	113.8	1.26	115.0	3.84
1976	117.0	2.71	117.5	2.18
1977	115.9	-0.99	120.6	2.65
1978	121.7	5.04	127.3	5.54
1979	127.2	4.53	130.6	2.62
1980	121.1	-4.79	129.7	-0.69
1981	124.0	2.37	131.8	1.62
1982	123.6	-0.32	130.8	-0.72
1983	121.2	-1.97	129.9	-0.75
1984	122.7	1.26	133.6	2.89
1985	123.2	0.38	137.3	2.75
1986	120.3	-2.35	132.6	-3.41
1987	121.0	0.61	135.0	1.80
1988	121.7	0.57	138.0	2.93
1989	124.2	2.05	148.2	5.17
1990	128.5	3.51	153.7	5.15
T.M.C. (%) 70-90	2.58	—	4.42	—

Elaboración propia con base en datos de INEGI. La Economía Mexicana en cifras, 1990 y 1992.

Gráfico 3.



con depósitos de corto plazo y la política crediticia restrictiva sin incentivo al crédito para la inversión productiva. Ante la entrada de capitales en 1991 la tasa de interés no tuvo un descenso significativo (Gráfica 2).

Los problemas en el ámbito financiero radicaron principalmente en la falta de créditos baratos y de largo plazo, dados los problemas productivos ante la apertura externa y el tipo de cambio sobrevaluado; esto presionó sobre el ámbito externo lo que puso en riesgo la estabilidad monetaria. Las características de los capitales que ingresaron al sistema económico (a pesar de la disminución en la inflación) desencadenaron en sucesivas prácticas especulativas además de liquidez en el sistema financiero. Esto afectó la situación financiera tanto de las empresas como del sector público, frenando el crecimiento de la inversión y la economía, el aumento del poder adquisitivo de los salarios reales y el aumento del empleo (Cuadro 17, Gráfica 3). Las presiones financieras sobre las empresas nacionales se manifiestan por la elevación de las tasas de interés activas, la falta de liquidez, disminución de la revaluación del tipo de cambio y el crecimiento en precios lo que finaliza en el aumento de la cartera vencida ("el crecimiento en términos reales de las amortizaciones y créditos vencidos de la banca comercial para el periodo de junio de 1992 a junio de 1993 fue 120.0% y 82.4% fue el porcentaje de participación de cartera vencida en el total del capital contable, mientras que su porcentaje en el total de cartera vigente y vencida fue 8.0%").³ El aumento de cartera vencida es síntoma, tanto de los problemas de competitividad al que se enfrentan las empresas nacionales ante las importaciones, como de los problemas financieros que se derivan de las altas tasas de interés y la restricción crediticia. Las condiciones de rentabilidad relativa incentivaron la canalización de recursos a la esfera financiero-especulativa u otros sectores de la economía poco representativos para el aumento en el nivel de empleo o sin productos con alto contenido en valor agregado (Los recursos crediticios colocados por la banca de desarrollo y comercial al sector manufacturero en diciembre de 1992 fue de 15.5% y en el sector servicios y comercio 49.3%). A pesar de que el déficit en cuenta corriente era financiado por la entrada de capitales, no se pudo evitar cierta incertidumbre lo que recayó en inversiones con rentabilidad en el corto plazo.

Los movimientos a nivel macroeconómico en la política económica de 1990 a 1994 denotaron que la reforma monetaria y fiscal que se apoye en factores exógenos (sobre todo entrada de capital de corto plazo), y no vayan acompañadas del mejoramiento de las condiciones productivas y financieras internas, y/o flujos de capital externo más permanentes, no se asegurará la estabilidad de precios relativos ni la disminución de las presiones sobre el sector externo.⁴ Son estos problemas del sector externo los que impactaron sobre el tipo de cambio y generaron que la estabilidad cambiaria nominal tuviera mayor dependencia de recursos externos. Así aumento la presión por obtener estos recursos, y por tanto sobre la tasa de interés con las implicaciones especulativas e

³ - Op. cit. p 38

⁴ - Op. cit. p. 43

inestabilidad financiera que se generan, afectando la estabilidad monetaria y fiscal antes alcanzadas, a finales de 1994. La persistencia de los problemas productivos terminaron presionando sobre el sector externo en consecuencia sobre el tipo de cambio y la tasa de interés revirtiendo el ajuste alcanzado.

Aunque nuestra opinión acerca de los orígenes de la crisis a fines de 1994 va más allá que culpar la implantación de un modelo de corte neoliberal, pensamos que el fondo es la mejora en la estructura productiva, como ya se ha mencionado, las políticas deberán avocarse a aumentar el valor agregado de los productos, por lo que forzosamente debe de haber un cambio, y ahí viene nuevamente la interrogante, pero como dar ese salto al cambio tecnológico. Se deben tomar en cuenta los límites de la liberalización pues ningún país puede ser cien por ciento liberal, es necesario manejar un inicio y límite de la liberalización.

3.2 Potencial Tecnológico de la Pequeña y Mediana Empresa

Con el fracaso de las políticas macroeconómicas, en su propósito de dar estímulo a la creación de empleos en la década de los ochenta y aún en los noventa, en diferentes países se dió por establecer políticas específicas para la creación de empleos, uno de los objetivos en este tipo de acciones sería el apoyo a las MiPyME. Todo surgió cuando el norteamericano David Birch mostró que el 66% del empleo creado en Estados Unidos durante el periodo de 1969 a 1976 había surgido de empresas con menos de 20 empleados. A esta hipótesis se le sumaron numerosas investigaciones como la de la OCDE que en 1985 apoyó tales resultados. Al iniciar de la década de los noventa la Organización Internacional del Trabajo afirmó que la tendencia era la creación de empleos e incluso que se fortalecería la reestructuración productiva, en donde la tendencia es desplazar a la producción en masa. Con respecto a los países en desarrollo esto parecería cierto, ya que el papel de estas empresas ha tendido a ser más importante, pues, adicional a los elementos encontrados en países industriales tenemos que la demanda de empleo en el sector formal de la economía es inferior al crecimiento de la fuerza de trabajo. Esto conduce al crecimiento del sector informal en donde el desarrollo de tales empresas es precario, es decir generan poco valor agregado (VA), lo que les impide desarrollarse y conformar un perfil más competitivo que atienda las exigencias de la globalización. Es un gran reto para las economías en desarrollo dar impulso a tales unidades productivas, incentivar su potencial en tecnología de vanguardia y evaluar su capacidad de desarrollo tecnológico, dado que se requiere una política que contribuya a impulsar un salto tecnológico a través del cual se genere mayor VA y propiciar con esto un mayor nivel de ingresos.

Ahora bien se considera al cambio tecnológico como un proceso de innovación o diversificación tecnológica que permite un crecimiento en el VA por unidad producida, con la misma dotación de insumos; entonces el potencial de cambio tecnológico se puede definir como el proceso productivo que induce a un cambio tecnológico, cambio que puede darse de dos formas: primero el de las empresas que han introducido mejoras en el

proceso de producción sin haber variado al producto en si mismo, las mejoras al proceso no sólo implican mejoras en el control de calidad, sino que por lo general van acompañados de renovación de maquinaria, la revisión en los procesos administrativos, y de integración de grupos de trabajo, sustituyendo al trabajo individual aislado; y segundo caso es el relacionado con las innovaciones en el producto, vía diseño, por medio de la diversificación de las líneas de producción. Como un último caso tenemos un elemento vinculado con los dos anteriores que, dada su importancia por su contribución a la innovación tecnológica, hace pertinente la diferenciación, esto por medio de los mecanismos de información, que vinculan las redes y hacen factibles las mejoras en el proceso de producción, en el diseño del producto o la diversificación de líneas de producción. En los países desarrollados la innovación tecnológica abarca los tres procesos de manera integrada, pero en los países en desarrollo la innovación tecnológica se da en forma aislada; vinculada o bien al producto, al proceso o inducida por una información incompleta que reciben los centros de desarrollo. A ésta situación se suma una gran heterogeneidad donde las PyME se encuentran marginadas a la innovación; las innovaciones se dan más factiblemente en el proceso, más que en el producto. Dado lo anterior se analizan algunos sectores considerados los más susceptibles al cambio tecnológico. Dicho potencial de cambio tecnológico para el caso de países en desarrollo se ve potenciado por la existencia de una tradición o por que se encuentran inmersos en una crisis que motiva el cambio, la idea de que los sectores en crisis son más susceptibles de cambio fue introducida por Schumpeter, pero si bajo este esquema en el fundamento en torno al potencial tecnológico los sectores más susceptibles al cambio son precisamente los que pasan por crisis, estos deberán tomar en cuenta nuevas formas de producción que dinamicen su actividad.

3.2.1 Los Procesos Productivos y el Potencial de Cambio Tecnológico

Contraria a la mecanización de los procesos de producción en masa, en los que las tareas repetitivas hicieron que bajara la productividad y el interés del trabajador por la calidad del producto, surge una nueva forma de producción denominada **producción esbelta**, que es de un conjunto de nuevas formas de organización dentro y fuera de la empresa, que recoge más eficientemente los movimientos de la demanda. "Los administradores de la producción esbelta han diseñado sistemas de producción que buscan la perfección desde el inicio, evitando tiempos perdidos y desperdicio de materiales, utilizando a trabajadores altamente calificados, incentivándolos a medir su propio desempeño, consiguiendo que continuamente se den mejoras al producto y al proceso. Se ha encontrado que la clave de la producción esbelta es la nueva forma de organización al interior de la empresa, la división del trabajo está regulada mediante equipos de trabajo que tienen funciones y tareas cruzadas, promoviendo que todos asuman responsabilidades y una mayor integración de los procesos"⁵ Este enfoque se conjuga con un punto de vista de demanda,

⁵ Ruiz Durán Clemente, Kagami Mitsuhiro, "Potencial Tecnológico de la Micro y Pequeña Empresa en México", Biblioteca de la Micro Pequeña y Mediana Empresa, Nacional Financiera, 1993. México, D.F., p.4.

donde la producción esbelta se propone atender las necesidades de sus clientes. Además (los proveedores y subcontratistas), todos forman parte del equipo de producción, se les mantiene informados de los planes corporativos, se les estimula a mantener la competencia técnica y se recomienda dar contratos a largo plazo con el fin de facilitar la inversión en capital humano y en tecnología. El punto clave es la organización y no la tecnología dentro de la producción esbelta, se plantea así un nuevo enfoque en el cual la tecnología de interés es la que facilita la organización de la información; entonces la organización esbelta aprovecha los avances de la producción masiva, no obstante para la transición hacia una nueva forma de producción puede llevar décadas, como lo fue la transición de la producción artesanal a la producción en masa, básicamente se refiere a un proceso de innovación permanente, dinámico y lo que se identifica como su eje son las nuevas formas de la organización, con respecto a esto tenemos:

- a) Se busca realizar mejoras continuas e incrementales en el producto, en todas las fases.
- b) Buscar una mayor coordinación dentro de los sistemas a todos los niveles, para abrir la posibilidad de mayor flexibilidad en la producción.
- c) La coordinación ha evolucionado de una estructura tradicionalmente de arriba hacia abajo a estructuras horizontales, mediante la integración de funciones, descentralización de responsabilidades, demandando redes entre grupos de trabajo.
- d) Fundamentar la competencia entre los productores en la calidad más que en los precios de los productos, añadiendo mayor valor al producto final además de controlar los costos de administración, de coordinación e información, es la forma como se logran las mejoras en productividad.
- e) La idea es que los productores no se vean así mismos como productores autónomos, sino que se integren a un proceso de alianzas estratégicas y coinversiones (joint ventures), tanto a nivel nacional como internacional, dichas redes no se limitan a los proveedores o clientes, sino también a los competidores, a las universidades y laboratorios de investigación.
- f) Buscar satisfacer o adelantarse a las expectativas del consumidor.
- g) Tomar la iniciativa de depender menos de las materias primas baratas, esto debido a que en el proceso de producción se basa en más valor agregado (los costos o la disposición de materias primas no deben ser centrales para el éxito de la empresa).
- h) Por parte de los productores incentivar a los proveedores a que inviertan en sus propias plantas y recursos humanos lo que les dará mayor responsabilidad para ser técnicamente competitivos. Será entonces que los proveedores no serán ajenos al proceso de innovación, (participando en el diseño del producto).

Lo anterior parecería ser una lista de lo que debería ser en un ámbito competitivo y de internacionalización; y es así pretendiendo describir una serie de propuestas para una nueva etapa de bienestar productivo, muy a pesar nuestro el requerimiento más importante es escaso, en la mentalidad empresarial.

La eficiencia de la empresa depende básicamente de sus métodos de producción interna y de la administración, sin olvidar a los proveedores externos, ya que la relación con los proveedores es un elemento esencial de la eficiencia, se deben evitar obstáculos dentro de los sistemas organizacionales que puedan afectar substancialmente la eficiencia de la industria. Usualmente es el ensamblador final el que organiza a los subcontratistas de primer nivel en donde se incluye a sus empresas afiliadas, especializadas en la producción de unidades básicas, los subcontratistas de primer nivel a su vez organizan a los de segundo que están involucrados en determinadas ocasiones con componentes de productores de tercer nivel.

El sistema de subcontratación es un concepto que surge de la Segunda Guerra Mundial, la finalidad era que las pequeñas empresas participaran en la producción de armas, eficiente y rápidamente, para esto los gobiernos introdujeron un sistema de fábrica prediseñada, a los subcontratistas se les prohibió comerciar con otras empresas, excepto con la empresa ensambladora. En principio se puede decir que este tipo de relación generó dos importantes beneficios el compartir información y compartir ganancias.

Para el caso de las economías en desarrollo del este asiático se optó por una promoción intervencionista, bajo la percepción de que el desarrollo de partes y componentes sería fundamental a la industrialización, pues se corría el riesgo de la dependencia a las importaciones o grandes empresas transnacionales que evitara el establecimiento de una base industrial propia. En Japón este tipo de agrupaciones corporativas son una práctica que se difundió en países vecinos, en especial Corea y Taiwan, las características de estos sistemas son:

- El sistema de subcontratación tiene como base la relación entre productor y ensamblador. Se reconoce que este tipo de organización es superior a la producción vertical para la producción de partes y componentes.
- Un grupo organizado jerárquicamente en forma de pirámide, en donde las cadenas de proveedores, ganancias, e información, así como el riesgo compartido entre particulares, es la forma en que la empresa ensambladora puede reducir los costos si se opta por una política de grupos de trabajo y aplicaciones justo a tiempo, para los subcontratistas, estos pueden obtener estabilidad en sus pedidos. La ensambladora pueden explotar las economías de escala utilizando las cadenas de proveedores.

- Ante las nuevas entradas de capital extranjero es difícil tomar la decisión, debido al miedo de la competencia al interior de los grupos, sin embargo se acepta para evitar perder competitividad internacional.
- Las redes intraindustriales e intrafirma pueden ser construidas a través de las fronteras nacionales, cuando las empresas invierten en el exterior.

La megaempresa no desaparece sino que entra a una nueva forma de organización, en donde se favorecen de las relaciones horizontales. La condición para que las MiPyME formen parte de esas redes de producción será su nivel de competencia y la posibilidad de poder aportar valor agregado en el proceso de producción.

Se plantea entonces un problema en la perspectiva a las MiPyME de los países en desarrollo, dado que este tipo de empresas forman parte de los esquemas de subsistencia. El reto es que países como México logren la inducción de salto tecnológico en las MiPyME y logren incorporarse a las nuevas redes de producción. Es entonces forzoso plantear una evaluación del potencial que dichas empresas poseen para posibilitar este salto tecnológico.

3.2.2 Sectores susceptibles al Cambio Tecnológico

Como ya se ha mencionado en el periodo que va de 1988 a 1991, el comportamiento de los sectores manufactureros fue heterogéneo, se dió un contraste entre el crecimiento de sectores como productos metálicos, industria química, caucho y plástico; con crisis en: el sector textil, las industrias metálicas básicas, editorial y la madera, en la industria manufacturera la concentración de la MiPyME, según datos de los censos económicos de 1989 era muy alta en términos de establecimientos, aunque reducida en términos de generación de valor agregado. Considerando el peso específico de las ramas en su contribución con VA, además de su potencial al cambio tecnológico tenemos las ramas: textil, plástico y metalmecánica, además de que se encontró que la participación de las micro y pequeñas empresas superaba el 60% en todas las ramas.

En la **Industria Textil** se requiere de un proceso general de modernización en donde ciertos segmentos esten más vinculados con la industria mediana y grande que con la micro y pequeña; por ejemplo en el proceso de hiladura, tejeduría y acabado tiene mayor peso la gran empresa pues se requiere una relación capital/producto más elevada mientras que en la confección con materiales textiles se requiere de relaciones más bajas. Dentro de la confección existen tres grandes grupos: géneros de punto, confección y alfombras, en los dos primeros es donde se ubica la micro y pequeña industria, para el tercero en términos de VA, la gran empresa domina el último subsector. "La maquinaria instalada en México es en promedio moderna, pero dadas las tendencias mundiales con mayor exclusividad en los diseños, se refleja en un menor volumen de tirada por diseño. En la

estructura de costos de este subsector resulta muy importante el hilo empleado para elaborar el tejido; el hilo nacional presenta ciertas deficiencias en calidad que provocan menor productividad. El subsector requiere mayor flexibilidad en términos tecnológicos con el fin de reducir los costos y tiempos en los cambios de diseño, y el incremento en la calidad del hilo que ofrecen los productores nacionales".⁶

Lo mismo que el género de punto es un subsector ampliamente fragmentado por la poca inversión que se requiere, la inexistencia de economías de escala y la flexibilidad en los cambios en la moda. La estructura de costos en el subsector confección se divide en costos de materia prima y costo laboral. Con respecto a la tecnología se requiere mejorar la competitividad por la vía de mejores acabados en telas. En los procesos de hiladura como la producción de fibras sintéticas son actividades intensivas en capital, con escaso impacto en el empleo pero la mayoría de las actividades relacionadas de esta industria como la confección son intensivas en trabajo. Las empresas más importantes a nivel mundial han ido incorporando nuevos sistemas de producción que ahorran trabajo con tal de compensar las ventajas de países asiáticos y latinoamericanos, incluyendo a México; es por ello que la ventaja competitiva mexicana no debe basarse en bajos salarios en todas las fases del proceso.

En cuanto a estructura y nivel de costos son factores determinantes al definir la competitividad de los productores, en general en México los productores mexicanos son competitivos en insumos básicos, como insumos primarios y energía, pues en México los precios de insumos petroquímicos para acrílico y nylon han estado entre 15 y 20% por debajo de los precios internacionales, el precio del poliéster es el mismo que a nivel internacional, hay oportunidades para crear nichos de mercado más estables, muchas de las empresas de reciente aparición se han situado en nichos de micro-fibras finas, que representan una revolución en el sector textil y tienen un altísimo valor agregado.

Las fibras Acrílicas, Nylon/ Poliamida y Poliéster representan el 90% del mercado total, y casi el 93% de la capacidad instalada y la producción nacional. Para las fibras acrílicas (sustitutos de fibras naturales en la confección). Su principal mercado es de exportación, pues la capacidad instalada excede significativamente el consumo interno. Las empresas tienen tecnología de punta originaria de Francia, Italia y Japón, pero sólo tres empresas controlan el 76% del mercado (Celulosa y Derivados S.A., Fibras Sintética y Finacril).

Nylon / Poliamida su uso es industrial en la fabricación de artículos como cinturones de seguridad, cuerdas para llantas, mangueras y bandas, el 80% de la producción la controlan dos empresas (Celanese y Akra), su producción es destinada casi totalmente a la industria automotriz y de autopartes.

Poliéster

⁶ - Banca Serfin, Área de Estudios Económicos, Estudios sectoriales. Industria Textil. 1991.

El 80% de la producción es controlada por Celanese y Akra; en los procesos de hilatura se presentan problemas de baja escala de operación en relación a los competidores internacionales, lo que lleva a que las empresas del ramo no sean competitivas internacionalmente, por lo que se da la necesidad de mayores inversiones, orientadas hacia una mayor automatización en general. Las empresas mexicanas han logrado competir internacionalmente al integrarse verticalmente hacia los procesos siguientes dentro de la cadena de valor, otro factor que les permite competir son los precios bajos y calidad en insumos nacionales. Como ya se ha comentado las limitaciones son tanto tecnológicas como en capital humano, los requerimientos de inversión con alto contenido de tecnología moderna, que sólo puede lograrse a través de alianzas estratégicas con capital extranjero, para aprovechar realmente la ventaja relativa que representa contar con mano de obra barata. En cuanto a la importación total de fibras esta ascendió a 8.7% del consumo total, lo que muestra que las empresas en México han resistido la liberalización comercial, pero también han tenido que resistir los embates de las empresas estadounidenses y coreanas, que son las más competitivas a nivel mundial en poliéster en filamento, fibra corta y de uso industrial.

Con la disminución de la demanda interna de fibras los productores nacionales de fibras sintéticas se han visto obligados a exportar, y lograr un uso adecuado de su capacidad instalada. Por otro lado la política de sustitución de importaciones indujo a un patrón de localización que obedecía básicamente a la existencia de demanda, más que a la disponibilidad de factores, esto llevó a que la mayoría de las empresas se localizaran en el centro del país, alejadas de las fuentes de insumos básicos y de los puertos y vías de comunicación que favorecerían la exportación.

En el sector de hilatura, donde la tecnología es común a las fibras sintéticas y naturales, hay cerca de 450 plantas. Sin embargo, la mayoría son micro y pequeñas empresas, distribuidas por todo el territorio nacional, lo que lleva a niveles de capacidad instalada sumamente reducidos.

El uso de la capacidad instalada es bajo con excepción de la producción de fibras acrílicas, esto debido a que la demanda ha ido declinando, además de que hay problemas en el suministro de insumos críticos y los grandes costos de aprendizaje que evitan concretar nuevas inversiones. Los productores de la rama que compiten a nivel mundial intentan crear eslabonamientos verticales y horizontales, con el fin de vincular la totalidad de la industria y sus derivadas, hasta abarcar al comercio detallista. Por lo que un productor de fibras puede buscar alianzas estratégicas con productores de alfombras, adaptando su producción a las necesidades del mercado. A pesar de que la integración vertical de las empresas no constituye un elemento fundamental para la competitividad en el sector textil, las empresas mexicanas no han logrado desarrollar alianzas y vínculos logísticos a lo largo de la cadena de valor que se observan con frecuencia en otros países. Lo que hace que perduren los problemas en los flujos de información, que los contratos

sean a corto plazo e inestables y con incertidumbre acerca de la demanda y el abasto acerca de insumos críticos.

Por lo anterior el sector textil mexicano presenta cierto rezago con relación a los principales competidores mundiales, la dotación mundial de factores podría permitirles un fuerte crecimiento, además de que el TLC coloca a los productores mexicanos en una posición favorable con relación a los productores asiáticos. Parte de los problemas de competitividad de la industria provienen de la atomización excesiva tanto de los productores como de sus mercados. Las empresas requieren que la demanda de los consumidores de sus productos se tome más exigente, para que los cambios técnicos que se requieren, y que en algunos casos se están llevando a cabo aún sin esta presión, puedan fructificar. Si bien el segmento de producción de insumos es intensivo en capital los segmentos posteriores de la cadena de valor son intensivos en trabajo, lo que podría ser la base de una mayor competitividad internacional. Además, existen en el país dotaciones de factores específicos (derivados petroquímicos por el lado de la oferta y capacidad de diseño) que podrían significar una posición competitiva a escala internacional, pero éstos no han sido debidamente aprovechados, no basta con contar con ventajas comparativas, se requiere desarrollarlas hasta convertirlas en ventajas competitivas. La integración vertical y la cooperación entre productores en las distintas fases de la cadena de valor serían un elemento que fortalecería a los productores internos permitiéndoles resistir la competencia exterior.

La Industria del Plástico es una rama sumamente diversificada, la mayor parte de su producción se concentra en empaques y envases (46.5%), se utilizan mecanismos estandarizados con moldes y troqueles, lo que da pauta a la innovación tecnológica, el resto de la producción esta muy vinculada a los procesos de subcontratación, lo cual amplía el potencial tecnológico de la rama. El mercado del plástico es aproximadamente de 2,200 millones de dólares, está conformado por 3,000 empresas, que emplean alrededor de 120 mil trabajadores, la industria del plástico es más intensiva en mano de obra que en Estados Unidos (40 y 31 trabajadores respectivamente); la transformación del plástico por trabajador es de 10 tons. por trabajador, en Estados Unidos es de 53 tons. por trabajador. El crecimiento en estas industrias plantea un crecimiento en el consumo de plástico por habitante, que en México es de 15kg por habitante y en Estados Unidos de 90kg anual.

El nivel de ventas esta relacionado directamente con el tipo de producto elaborado que, como se mencionó, se trata de productos con poco VA, especialmente para el caso de la industria del plástico. Las ventas en términos reales disminuyeron en el periodo de 1986 a 1991, en un promedio de 44%, siendo mayor la caída en la industria del plásticos (55.9%).

Tales empresas operan bajo la lógica de comercializar sus productos en el mercado interno en su mayor parte y ligeramente menor en la industria del plástico (86.8%). Las

empresas no participan en las exportaciones debido a la falta de capital de trabajo (32.8%), a la alta demanda interna (27.9%), o por la falta de capacidad productiva (26.2%). Sin embargo la mayor parte de las empresas piensa exportar en el futuro (72.1%). Con respecto a las ventas en el mercado interno el 54.2% de las empresas reconoció que realizan operaciones de subcontratación, el 40.6% ofrece subcontratos y el 48.4% recibe subcontratos. La razón por la cual, subcontratar fue principalmente el incremento en ventas, o porque este mecanismo les permitía la estabilización de sus operaciones, o en respuesta a la casa matriz, o por cooperación mutua (10.5%). Dentro del proceso de subcontratación el principal apoyo que reciben es el apoyo del abastecimiento de insumos, o la asistencia técnica.

En cuanto a la calidad de la mano de obra, 64% de los trabajadores no esta especializado, estas son las empresas que aprovechan la mano de obra no calificada y por ello compiten por la vía de los precios más que por la calidad. Uno de los principales conflictos en dichas empresas ha sido la rotación de mano de obra que inhibe la inversión de recursos humanos.

A pesar de que estas empresas son intensivas en mano de obra, su principal costo se concentra en materia prima, que en promedio representa un 38% de las ventas totales, desagregando, en la industria de la confección (43%), y en la del plástico (39%). El costo de la mano de obra fue en promedio 25%, la del plástico 26% y en la industria de la confección 22%. Es entonces que en el caso de la industria del plástico y textil existe una mayor sensibilidad a cambios en los precios de los insumos que en la industria metal mecánica; aunado a ello se tiene que los insumos de estas industrias tienen mayor contenido de importación, lo que las hace vulnerables a movimientos en el tipo de cambio.

Dentro del proceso de elaboración de un producto la calidad de los insumos productivos es esencial, dado que a partir de ahí se fija un piso en la calidad del producto, la mayor parte de las empresas (52%) considera que se puede mejorar el proceso de selección de materias primas en precio y calidad si se realiza una selección estricta en las compras y una sexta parte de los empresarios considera que esto también se puede lograr si se da asistencia técnica a los proveedores, esto último nos habla de una necesidad de trabajar más conjuntamente con los proveedores, en lugar de considerarlos externos a la empresa.

El origen de la maquinaria es casi en su totalidad importada, para la industria de la confección tres cuartas partes es importada y para el caso del plástico poco más de la mitad. Los principales países proveedores de maquinaria son: Estados Unidos (23.5%), Japón (20%), Alemania (14.1%) y Brasil (9.4%).

Diseño de la Planta y Procesos existe un potencial de innovación tecnológica, el 80% de los casos utilizan moldes, patrones y troqueles, se encontró que de las empresas que utilizan moldes y troqueles, el 82% los han diseñado ellos mismos; en el caso de la

industria del plástico se importaron 9%, otro 9% fue provista por el cliente, y el 21% provino de otras fuentes. A esto se suma que las pequeñas plantas han sido diseñadas en un 86% por el mismo dueño, proporción homogénea para las tres industrias.

Los bajos salarios en la industria inducen a una excesiva rotación de personal, lo cual dificulta la transición hacia esquemas de producción más competitivos; las empresas requieren de invertir en capital humano e implantar programas de capacitación constante de técnicos y operadores, tanto en la producción como en el mantenimiento del aparato productivo ya que la competitividad no depende de costos salariales reducidos. El diseño de molde representa uno de los desarrollos tecnológicos clave; en este caso las alianzas estratégicas podrían contribuir a cerrar la brecha tecnológica. La transferencia de tecnología de diseño es otra opción, ya que es adaptable a la tecnología utilizada por algunas empresas; esto les permitiría reducir sus costos por este concepto.

El hecho de que los insumos principales se adquieren a precios no competitivos, coloca las empresas mexicanas en desventaja con respecto a sus competidores estadounidenses, en particular, el costo de algunos petroquímicos y el crédito, son significativamente más caros en México, las empresas intentan compensar esa desventaja con menores costos laborales y el sacrificio de gastos de investigación y desarrollo, sin embargo, este es el medio menos adecuado para conseguir niveles de competitividad internacional. La industria del plástico puede añadir al petróleo un calor agregado hasta 65 veces mayor al del crudo.

La política de imposición de normas oficiales para algunos de los productos ha sido favorable, ya que casi la totalidad de los productos sujetos a estas normas son competitivos a nivel internacional (Norma Oficial Mexicana NOM). Es importante, también, que el gobierno instrumente un esquema en donde las normas puedan ser revisadas y autorizadas por instituciones privadas, ya que de lo contrario se limitaría la eficiencia y la oportunidad de evaluación, no debe olvidarse que el otorgamiento de normas permite el acceso a nuevos mercados.

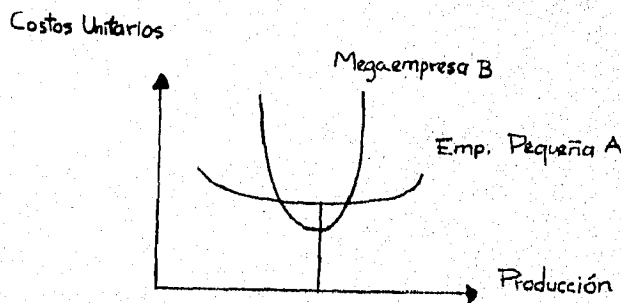
3.2.3 La eficiencia Microeconómica

Las políticas de apoyo para el avance tecnológico se han apoyado en el desarrollo del producto, dando un papel secundario a las mejoras en el proceso de producción. Se debe reorientar la estrategia de impulso al desarrollo tecnológico, esto implica modificar la concepción misma de las instituciones de ciencia y tecnología, transformando su organización interna y cómo se vinculan con la industria. En los países en desarrollo se ha empezado a cuestionar la orientación de la política tecnológica, ante el reto de lograr una mayor competitividad en la planta productiva en el proceso de globalización, lo que ha llevado a un renovado interés por la eficiencia microeconómica. Este último término se refiere a una nueva estructuración en torno a la idea de política industrial donde se reconozcan nuevas formas de organización industrial y que tienden a encontrar esquemas

de organización horizontal, aquellos niveles óptimos de producción serán menores a los de la producción en masa, esto se combina con los esquemas de subcontratación; menores tamaños de planta tendrán una creciente red interempresarial. La lógica que guardan será la flexibilización en los esquemas de producción, el tipo de curvas de costos difiere de una empresa grande a una pequeña o mediana, en el primer caso, las grandes subcontratan mostrando una curva poco flexible, tiende a tener un esquema de costos que cae más rápidamente conforme aumenta el nivel de producción, las PyME, son empresas más flexibles mostrando curvas más planas, dado que los costos tienden a reaccionar más lentamente a los niveles de producción, con esto una empresa varía los niveles de producción sin afectar severamente la estructura de costos (Fig. 1).

La combinación óptima es tomar ventaja y dejar que la empresa pequeña realice la producción de cierto tipo de componentes, dejando a la gran empresa los niveles de producción de ensamblaje donde existen las economías de escala. A través del mecanismo de subcontratación se da la combinación óptima para sacar ventaja dentro de un grupo y no de manera individual, además el salto tecnológico requiere de un marco macroeconómico que propicie el crecimiento en la demanda, y de esta forma pueda haber innovación tecnológica. Ya que no es posible el salto tecnológico cuando las ventas de las pequeñas empresas continúan a la baja en términos reales, es en este sentido que se debería dar una política macroeconómica sin limitaciones para el crecimiento de la demanda, de lo contrario se truncan las posibilidades de reestructuración productiva de las empresas. Para que se dé el desarrollo técnico, es esencial una estabilidad en la paridad cambiaria; específicamente se debe mantener una paridad realista con el fin de promover la producción interna. Lo que provocó un tipo de cambio sobrevaluado en los últimos años, fue mayores importaciones, desincentivando el proceso de innovación tecnológica. Además se requiere de una reforma permanente del sector financiero, que realmente consiga recursos crediticios en cualquier momento que lo requiera el MiPyME y evitar que los empresarios tengan que recurrir a mercados informales.

Figura 1.
Flexibilidad y Estructura de Costos en las PyME⁷



⁷ - Clemente Ruiz Durán, Mitsuhiro Kagami, Potencial Tecnológico de la Micro y Pequeña Empresa en México, Nacional Financiera, 1993, p. 69.

3.2.4 La Política Industrial considerando el factor Transferencia de Tecnología

Como ya se ha mencionado el sector industrial mexicano es un conjunto no homogéneo, en el que se incorpora gran diversidad de industrias, que van desde las más modernas hasta las más primitivas y artesanales, es decir se caracteriza por una marcada dispersión. La industria pequeña y particularmente la micro, operan desconectadas entre sí, buscando nichos de mercado pequeños y generalmente locales, esto tradicionalmente forma parte de la forma de ser de los mexicanos, desconfiados y poco dados a la cooperación.

A pesar del desarrollo de empresas avanzadas y la transferencia de tecnologías productivas y modernas, sobre todo en la modalidad de bienes de capital, que en cierta medida han permitido la modernización de las empresas, no puede hablarse de un verdadero liderazgo industrial sostenible en el largo plazo, con excepción de industrias o de zonas geográficas específicas. Es necesario un análisis de fondo de la situación real de la industria por giros, que funcione como una base para planear su desarrollo. Esto debiera ser encabezado por los propios industriales lo que por supuesto requeriría recursos de las empresas, los resultados seguramente señalarían la necesidad de cambiar la "mezcla" de la producción industrial actual y afectar más a unos industriales que a otros, sin embargo tendrían una visión más clara de sus retos y expectativas.

La mejor ruta en el futuro cercano para la industria sería el ajuste junto con la concentración de acciones que integren las capacidades para aprovechar oportunidades en el contexto global, pues el futuro de la industria reside en los mercados del exterior, se hace necesario pugnar por la realización de negocios conjuntos entre varias empresas e ir encontrando conjuntamente las líneas de mayor oportunidad, indudablemente la clave en el largo plazo se encuentra en la capacidad de introducir innovaciones; esto hace ver la necesidad de concentrar las acciones más estratégicas en el desarrollo de oportunidades en ciertos campos o giros productivos, no obstante la selección de los mismos le corresponde a los industriales y no debe adjudicarse al Estado. Se debe impulsar a los empresarios a una planeación razonada de su desarrollo futuro y respaldar con medidas promocionales (no proteccionistas) la plena realización de tales planes. Tal política debe ser orientada al desarrollo de la actividad industrial con instrumentos que fomenten la iniciativa, la inversión de riesgo, la asociación productiva, la integración de cadenas permanentes, tanto al interior de la industria como entre ella y otras actividades económicas. La clave de la política será buscar el fortalecimiento de las empresas dinámicas, así como su orientación a la actividad exportadora, tanto directa como indirecta. Aunque una política de este tipo es difícil de ejercer pues supone cierta selectividad y por tanto juicios subjetivos.

⁸ - Apuntes de la Conferencia "Reflexiones sobre la Nueva Estrategia Industrial, México", por José Antonio Esteva Maraboto, Director de el Centro para la Innovación Tecnológica de la UNAM.

Los instrumentos de política industrial hacia el desarrollo competitivo serán precisamente los que propicien la competencia, pues difícilmente se podrá contribuir a la competitividad sin exponerse a sus retos, lo que obliga a distinguir dos niveles de política: las medidas orientadas al conjunto de empresas que configuran una "industria" o sector y aquellas medidas que afectan a las empresas concretas. Por ahora sabemos que es más prioritario concentrarse en las primeras. Ahora bien, la política específica para cada giro productivo debe generarse dentro de los mismos, bajo la supervisión de sus principales participantes. Se debe pensar en enmarcar un plan de desarrollo estratégico sectorial, diseñado por los interesados, que reconozca la situación actual del sector y las empresas que lo conforman, esto es más que pretender que el gobierno defina "sectores prioritarios" (lo que implicaría excluir), con una propuesta concreta, establecer qué respaldos del gobierno podrían impulsarlos y en qué consistirían los beneficios para el país que hicieran justificable su otorgamiento. La política sectorial debe negociarse pues será el resultado de los compromisos mutuos que comprometan a los industriales y al gobierno con resultados concretos en giros productivos específicos, las acciones dirigidas a aprovechar los programas de las dependencias gubernamentales para estimular el desarrollo industrial deberían formar parte de la negociación. Es entonces que los instrumentos de política que se implanten deben concebirse a la medida, en función de los resultados concretos que traten de conseguirse, más que a partir de esquemas conceptuales que asumen que ciertos instrumentos observados en otros países o en otras circunstancias serían aplicables. El verdadero reto consiste en encontrar la manera de concertar los planes entre todas las empresas participantes y atraer la atención del gobierno para que los respalde. Las dependencias del gobierno deben estar activamente interesadas en la consolidación de la capacidad industrial pero, en correspondencia, las empresas deben aceptar la presión de ser competitivas.

Un punto importante es el papel de las Cámaras y Asociaciones de industriales, de acuerdo a sus documentos constituyentes, tiene fines definidos y debe cumplirlos a satisfacción de sus asociados. Sin embargo las funciones que podrían realizar en relación con el desarrollo de la industria serían el organizar en representación de todos sus asociados, estudios y análisis sectoriales, así como hacerse cargo de la planeación del sector. Esto implicaría que las empresas confirieran la misión y otorgaran los recursos necesarios.

Para hacerlo posible, es necesario que la relación de las empresas con sus Cámaras y Asociaciones experimentara un cambio cualitativo, al pasar de la mera afiliación indiferente a una verdadera participación. Convendría elaborar un inventario de las investigaciones que actualmente se realizan en diversas organizaciones y que podrían ser de algún interés para las empresas, con el fin de estimular y apoyar su continuación o eventualmente, modificar su sesgo. Esta acción podría complementarse con el levantamiento de capacidades de investigación existentes y discusiones dentro de las Cámaras acerca de lo que necesitan saber, para apoyar mejor a sus empresas asociadas en el estudio de sus oportunidades de desarrollo para el futuro.

3.2.5 Transferencia de Tecnología a la Pequeña y Mediana Industria

En cualquier política de desarrollo industrial se enfatiza el aspecto tecnología, y este tiene mayor prioridad a medida que el grado de dependencia tecnológica sea mayor, es por ello que a la transferencia de tecnología le corresponde un papel central dentro de los sistemas nacionales de innovación tecnológica, que se componen en gran parte por tecnologías importadas o adaptadas. Se requiere de una gran vinculación entre la producción y la investigación, dejando de lado el uso de laboratorios exclusivos para la empresa, los cuales resultan ser usuales para las grandes empresas transnacionales. El desarrollo tecnológico resulta de un proceso de aprendizaje, lo mismo que los procesos de transferencia y adopción de tecnología. Dicha capacidad de absorción y adaptación se recrea con la adaptación de nueva tecnología. Tales procesos de aprendizaje cuentan con elementos tanto internos como externos que requieren de impulso además de la comprensión de dicho proceso. Tales factores internos serían las políticas e instrumentos necesarios para el apoyo de la tecnología a la industria, y dentro de los externos se considera al escenario nacional y se considera a la pequeña y mediana empresa que no cuentan con las ventajas de la gran industria.

El conocimiento, la información y tecnología, son factores de importancia para la competitividad de las industrias, esto ha incidido para la creación de nuevas formas de organización industrial. Ahora bien el tamaño de las empresas ya no es importante, lo es su capacidad tecnológica, su organización flexible de la producción y su rama de actividad.

Una institución que se perfila hacia la concreción de estas tendencias es la Fundación para la Transferencia de Tecnología de la Pequeña y Mediana Industria (FUNTEC), con la privatización de los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial (LANFI). Se apoyó y disgregó en los siguientes tres sectores dicho proceso de privatización:

- 1) El primero está enfocado al reforzamiento del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.
- 2) El segundo en la formación de la Unidad de Transferencia de Tecnología y
- 3) El tercero en la formación de FUNTEC.

En la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología para la Pequeña y Mediana Industria, A.C., FUNTEC, se reúnen (con la forma de una asociación civil) empresarios interesados en desarrollar una cultura tecnológica para la MyPE. La Fundación promueve el respaldo tecnológico y proporciona asesoría especializada para la formulación e instrumentos de proyectos tecnológicos. Con base en la viabilidad de los proyectos de innovación y transferencia de tecnología que planteen las empresas de menor tamaño. La Fundación apoya los financiamientos y respalda sus actividades a través de los intereses del Fideicomiso de Fomento Industrial (LANFI).

Otra de las propuestas hechas por LANFI es el apoyar la celebración de convenios de colaboración e intercambio en apoyo a la MyPE con las organizaciones empresariales, instituciones de investigación y enseñanza y organismos internacionales. También se

planea promover la realización de misiones tecnológicas internacionales, con el fin de efectuar visitas de acercamiento y beneficio mutuo con las MyPE de otros países. Esta institución representa para las empresas de pequeñas dimensiones, una organización no gubernamental, que impulsa el arraigo de la cultura tecnológica que requieren estas empresas para ser más competitivas, al mismo tiempo busca proyectar la innovación tecnológica como valor esencial del empresario y ámbito de interés general para la sociedad mexicana. Otro organismo de este tipo es la Unidad de Transferencia de Tecnología (UTT), se trata de un fideicomiso creado por el Gobierno Federal, a través de los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial (LANFI), la Dirección General de desarrollo Tecnológico (SECOFI) y por el sector privado con la representación de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), también participa IBM de México. Su función es realizar actividades de transferencia, adaptación y asimilación de técnicas y tecnologías desarrolladas en México y el mundo.

El paradigma que enfrentan los institutos abocados a esta tarea es la manera en que puedan incidir en la concentración de la privatización del conocimiento científico y del proteccionismo de la tecnología lo cual limita el acceso a la competitividad para este tipo de empresas por medio de este factor.

Conclusiones Capítulo III

Desde el Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988), el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (PRONAFICE) y el Programa Integral a la Pequeña y Mediana Industria se había definido la necesidad del cambio estructural de la industria y el comercio exterior, sin embargo desde entonces se han dado grandes desviaciones con respecto a lo planteado dadas las bajas tasas de crecimiento de la economía, con subsecuentes desplomes de la inversión, el empleo, el ingreso y la demanda. Las condiciones macroeconómicas negativas se entrelazan con la problemática general de las pequeñas y medianas empresas proveedoras en los diferentes sectores de la actividad económica cuestionan seriamente la viabilidad de las metas planteadas. Los aspectos más importantes de la problemática general de tales entidades son los siguientes:

La industria pequeña y mediana en cada uno de los sectores en donde se localiza requiere para el desarrollo de su producción de una demanda estable y previsible en plazos medianos y largos, condiciones que no se dan actualmente.

Las condiciones actuales imposibilitan la inversión tanto privada como gubernamental en la formación de especialistas, además al caer el ritmo de producción se imposibilita la formación en el trabajo de más especialistas, perdiendo los que ya se habían formado.

Con respecto a los mercados internacionales, casi siempre se requieren grandes escalas relativas de producción en los bienes de capital de complejidad y valor medio y alto para que sea rentable su desarrollo y producción, es por ello que la lucha por los mercados

internacionales es enorme. Esto último no sólo se refleja en los precios que son muy competitivos sino además en las barreras para licenciar y transferir tecnología; esta es la razón por la que fabricantes locales de un país en desarrollo, además de tener problemas en condiciones normales para producir a precios competitivos, también los tienen para obtener tecnología.

En las condiciones actuales de apertura a las importaciones y de debilidad de mercados para negociar transferencias de tecnología se ha manifestado un deterioro importante de la fabricación local con respecto a la competencia internacional. En contados casos se ha tomado la iniciativa de convertir la desventaja en ventaja, orientando la fabricación hacia la exportación. Con la falta de proveedores locales de componentes y partes el fabricante del bien se ve obligado a integrarse verticalmente en exceso o bien a importar los componentes, que es lo más frecuente.

A pesar de que representa un grave problema la falta de tecnología de producto propia que represente una oferta (diseños, marca, patentes...), no obstante las empresas no manifiestan esto como un problema prioritario de atender, ya sea porque simplemente les ocupa todo el tiempo el encargarse de resolver los problemas de corto plazo y se hace caso omiso del mismo, o por que consideran que pueden conseguir la tecnología en el exterior. Otro aspecto es la falta de articulación entre empresas pequeñas (fabricantes de partes individuales), medianas (fabricantes de subensambles y componentes) y grandes (productoras de equipos complejos).

La caída drástica de la demanda por el desplome de la inversión tanto pública como privada, se manifiesta como el problema más fuerte por parte de la pequeña y mediana industria establecida. La baja de la producción es superior al 60% y, un 25% de las empresas han quebrado o están en quiebra técnica⁹. La obsolescencia de sus equipos y la falta de recursos financieros para la inversión en equipos modernos de mayor productividad; sería irrelevante pensando únicamente en el mercado interno como un mercado cautivo y aún más, no lo es ante la apertura de la frontera a la importación de equipos, componentes y partes con el TLC. Las propias empresas paraestatales que promovían la sustitución de importaciones, en ocasiones importan al amparo de la apertura.

Los aspectos en cuanto al avance y orientación tecnológica deben referirse a la tipificación de complejidades, fronteras actuales (lo que ya se produce en el país), el siguiente paso sería la ampliación de la frontera (los bienes de capital o componentes que siguen para la fabricación local), propiedad de la tecnología, transferencia, asimilación y adaptación de tecnología, capacidad tecnológica local (ya sea en empresas, institutos o

⁹ "En el filo de la navaja, la rama de bienes de capital", por: Guadarrama H. José de Jesús, en el Financiero, martes 21 de febrero de 1995. p. 19.

centros de investigación), cambio tecnológico, opciones tecnológicas o selección de técnicas.

"En cuanto a la estructura de la industria por tamaño de empresas, es que debiera de haber una piramidación razonable entre el número de empresas grandes, medianas y pequeñas. Si se dan huecos es porque no hay suficiente subcontratación de las grandes a las de menor tamaño y además hay demasiada importación de partes y componentes." ¹⁰

La relevancia de los problemas tecnológicos de la industria mexicana son que el problema esencial que determina el atraso (sobrecostos, ineficiencias, enormes importaciones, drene constante y significativo de divisas (por pago de tecnología y marcas) es la insuficiencia y carencia de tecnología propia de las ramas. Sin embargo para los industriales el problema no es el desarrollo de tecnología, puesto que ya está desarrollada en numerosas partes del mundo, y además está puede adquirirse como una mercancía, por otro lado se habla de desarrollo tecnológico en el sentido de que este debe ser asimilado y adaptado, frenando el drene de divisas lo que representa una perpetua dependencia por la compra de licencias, además de la asistencia técnica. En un primer sentido se esta hablando de comprar lo que está desarrollado y en segundo término se habla de mexicanizar (asimilar y adaptar) las tecnologías compradas y las disponibles libremente. En ambos casos se habla de actividades tecnológicas, de desarrollo tecnológico, pero diferentes y complementarias.

La crisis monetaria y financiera que comenzó en México a finales de 1994, resultó ser un gran tropiezo para el país, el cual tomaba fuerte liderazgo dentro de los esfuerzos latinoamericanos de convertir a un periodo de bajo o nulo crecimiento, la denominada "Década pérdida de los 80's" en la "Década de esperanza de los 90's". México ha experimentado 10 devaluaciones de considerables magnitudes en los últimos 50 años, incluyendo esta última en 1994. A grandes rasgos es posible trazar el siguiente esquema como un patrón de la economía mexicana del último medio siglo: Devaluación de la moneda > Aumento de las Exportaciones > Reanudación del Crecimiento Económico > Galope de la Inflación > Incremento de la importación como resultado de mantener la moneda artificialmente sobrevaluada para controlar la inflación > El crecimiento del Déficit de la cuenta corriente y la deuda externa > Devaluación del peso mexicano.

El que en México se haya sufrido la devaluación de la moneda tanto en la época de la industrialización para la sustitución de importaciones como en la reciente época de apertura comercial es prueba suficiente de que ha existido durante un largo periodo una estructura económica desequilibrada, así como la falta de una política industrial apropiada. Lo que también tiene que ver con la dependencia excesiva a las grandes empresas multinacionales y paraestatales, sin fomentar a las pequeñas y medianas

¹⁰ Villalobos Gildardo, Documentos de trabajo La Industria Mediana y Pequeña de Bienes de Capital en México, Colaboración Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, Fundación: Friedrich Edart, 1989, p. 16.

empresas dentro de la planta productiva nacional. Si México hubiera contado con un sano desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, habría fortalecido junto con las grandes empresas la competitividad de los productos nacionales, de manera que habría podido evitar la acumulación del déficit en la cuenta corriente. Además a través del sano desarrollo de las pequeñas y medianas empresas habría mejorado también el desequilibrio de la distribución de los ingresos, ya que este segmento del sector productivo constituye un factor de importancia en la creación del empleo.

Sin embargo, en realidad, los sectores manufactureros, sobre todo las pequeñas y medianas empresas se han venido debilitando por los siguiente factores:

Como consecuencia de la política de industrialización para la sustitución de importaciones, el sector manufacturero permaneció sobreprotegido durante largo periodo.

Durante la apertura económica a partir de la segunda mitad de los 80's, y al entrar en vigor el TLC, México no ha adoptado las medidas complementarias para aminorar los impactos que sufrirían las industrias nacionales, así como diferentes políticas que cumplan con fomentar a las pequeñas y medianas empresas.

CAPITULO IV

Las Exigencias y Adecuaciones de las Pequeñas y Medianas Empresas frente a los Procesos de Liberalización y Globalización Económica

4.1 Las Pequeñas y Medianas Empresas en el Proceso de Globalización

La presencia de las PyME en los sistemas económicos es un fenómeno universal; independientemente del desarrollo de sus economías han representado un papel destacado en la industrialización de la mayoría de los países. Es un hecho que su papel es cada vez más importante en las naciones industrializadas; el espacio que ocupan en las economías de la OCDE creció de manera notable en los setenta y los ochenta. Los aspectos más destacados de las PyME en países como Japón, Reino Unido, Estados Unidos y Francia, entre otros países son:

- Su creciente participación en la creación de empleos y valor agregado y se considera contribuyen a la distribución regional del ingreso.
- Han probado gran capacidad para la aportación de innovaciones relevantes de productos y procesos.
- Su tejido empresarial ha resultado más resistente que el de las grandes corporaciones en tiempos de crisis económica; pueden ser más vulnerables individualmente, pues es alta su vulnerabilidad durante las crisis pero su capacidad de regeneración es elevada, y
- Tienen más flexibilidad que las grandes para adaptarse a las nuevas condiciones de mercado, lo cual es hoy sumamente importante, debido a los constantes procesos de innovación tecnológica.

Puesto que presentan cierta tendencia a la especialización, se considera cuentan con bases para actuar como proveedoras eficientes en empresas de gran tamaño, por lo que la subcontratación es una de las formas más valiosas de trabajo dada la intensa competencia por los mercados y la globalización productiva son ahora las características más importantes del comercio mundial y la reorganización industrial. La flexibilidad como elemento característico ha inducido a prácticamente todas las economías industrializadas a establecer mecanismos de apoyo para las PyME, tienen programas específicos se han reforzado y adaptado a la "nueva" concepción que se tiene de ellas. Sin embargo al respecto se tiene un enfoque notablemente distinto, tradicionalmente las políticas se basaban en concepciones en exceso paternalistas, de protección al débil, lo que implicaba cierta distorsión de las condiciones del mercado y rara vez desembocaban en mayor eficiencia individual o colectiva del sistema productivo. En cambio, ahora su papel es mucho más destacado pues se parte de su

papel en un entorno abierto a la competencia y en la búsqueda de mayor eficiencia del sistema productivo en su conjunto.

Uno de los principales objetivos de las políticas de desarrollo de América Latina en los últimos años ha sido la integración de las naciones de la zona a la economía internacional, lo cual significa que el sector productivo debe alcanzar niveles de competitividad compatibles para ese propósito. No obstante su importancia para el desarrollo económico de México, las PyME tienen problemas que afectan su eficiencia, lo que condiciona su avance, si bien es cierto que estos datan de tiempo atrás, las condiciones prevalecientes los han agravado. Así, el aumento de la competitividad es el principal objetivo para el aparato productivo en este decenio, para que el sector privado desempeñe el papel dinámico que se le tiene asignado se debe pensar en ir más allá del mero equilibrio macroeconómico, pues éste de poco serviría si no se realiza un esfuerzo paralelo para modernizar la planta productiva y elevar la competitividad internacional de la economía. dentro de este ámbito hay muchos elementos por considerar, pero son dos los que influyen de manera determinante en la capacidad para elevar la competitividad: la articulación productiva y la existencia de un entorno empresarial propicio al desarrollo de los negocios.

Los sistemas productivos latinoamericanos han heredado una profunda desarticulación estructural, son muy escasas las relaciones económicas entre los sectores industria y agricultura, servicios y actividad productiva real, administración pública y sectores productivos, así como las relaciones productivas intersectoriales entre unidades de diferente tamaño, todo esto propicia el que los sistemas productivos se polaricen; mientras que una parte de la economía es capaz de realizar las transformaciones necesarias para elevar su competitividad internacional, otra está prácticamente alejada de esos procesos. El papel de los gobiernos es propiciar un entorno favorable al libre mercado y evitar que se altere su funcionamiento, por ello su gestión se ha orientado a ofrecer el ambiente empresarial y apoyar en forma decidida a las PyME, ello implica la puesta en práctica de economías externas que favorezcan la competitividad del sistema sin perturbar las condiciones de libre mercado ni aumentar la intervención estatal, de ahí el surgimiento de las llamadas políticas de carácter horizontal de apoyo al entorno empresarial, creadas en gran medida por el sector público, orientadas a puntos clave de la competitividad: innovación, tecnología, capacitación de recursos humanos, sistemas de información, financiamiento. Las deficiencias estructurales del entorno de los negocios las debe resolver, en última instancia, el sector privado, sin embargo, no será fácil que las propias empresas, PyME, dispongan de capacidad financiera, técnica y logística para superar con su sólo esfuerzo y en el corto y mediano plazos los rezagos acumulados durante decenios.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Se debe facilitar el acceso de las empresas PyME a una serie de servicios externos para su desempeño competitivo y que, por su tamaño no pueden ni deben procurarse de forma interna, en ese marco podríamos definir las siguientes líneas de acción:

1.- La modernización de los sistemas productivos en América Latina y el Caribe es una necesidad imperiosa para alcanzar la competitividad internacional. Las economías de la región no deben descansar exclusivamente en sus recursos naturales, y mano de obra barata, sino en la incorporación eficiente de valor agregado, por ello es muy importante mejorar los mecanismos de difusión de las tecnologías existentes en los países industrializados; establecer sistemas eficientes, de transferencia de tecnologías específicas; preparar a las PyME para la incorporación de innovaciones en procesos y productos comercializables en los mercados interno y externo, y mejorar los sistemas ciencia-industria y las actividades de investigación y desarrollo que será necesario establecer como base del impulso tecnológico, pero adoptando posiciones muy realistas.

2.- La capacitación gerencial y de la mano de obra es fundamental para el desarrollo competitivo de las empresas, se debe atender la formación gerencial de carácter global y cada una de las áreas funcionales de la empresa (financiera, técnica, comercial, internacional). La calificación profesional de empleados y trabajadores y el sistema educativo de cada país debe considerar las necesidades del sector empresarial.

3.- El desarrollo de servicios empresariales externos cuya disponibilidad es básica para las empresas, especialmente para las de menor tamaño que no pueden ni deben obtenerlos internamente, los más importantes son los de información empresarial disponible por múltiples medios. Los esfuerzos respectivos se deben centrar en su captación y sistematización; su difusión puede realizarse mediante bases de datos u otros mecanismos más convencionales. Existen múltiples experiencias en todo el mundo, incluida América Latina, en el desarrollo de esa actividad, los servicios de consultoría estratégica, control de gestión y asesoría especializada se han desarrollado con éxito en algunos países industrializados.

4.- Elemento fundamental para la competitividad internacional y el acceso a los principales mercados internacionales es cumplir con los estándares de calidad requeridos. La normalización, homologación y certificación de productos requiere de un sistema que garantice la calidad de una infraestructura técnica compleja y especializada. En muchos países industrializados esta actividad la realiza el sector privado que, en un principio, casi siempre contó con el apoyo oficial.

Por otra parte se ha vinculado a la calidad industrial y la innovación, el diseño industrial, este se ha convertido en un componente básico de la competitividad, mediante la conjunción de aspectos funcionales, estético formales y tecnológicos

adecuados a las necesidades cambiantes de los mercados hacen que el diseño sea un elemento clave para la incorporación de valor agregado a la producción.

La internacionalización de las empresas ya no tiene que ser un objetivo exclusivo de las grandes cooperaciones multinacionales; los actuales medios de comunicación y transporte deben ser una herramienta que facilite el establecimiento de vínculos entre empresas de menor tamaño y sobre todo la configuración de redes de distintos tipos. La creación de empresas, la formación de alianzas estratégicas y las inversiones conjuntas con socios de otros países permite aprovechar las ventajas y los aportes de cada una de ellas, alcanzando mayor especialización productiva, tecnológica y comercial. La promoción de exportaciones supone un primer nivel de internacionalización y puede ser completamente sinérgica con la promoción de inversiones extranjeras o en el exterior. La formación de subregiones de libre comercio marcará una pauta de comportamiento del propio sector privado en el fortalecimiento de la integración regional, la cual deberá complementarse con el apoyo de organismos multilaterales. Para ello existen numerosas experiencias de viveros de empresas, centros de empresas e innovación y naves nido, entre otras, que han recibido parte de las iniciativas empresariales innovadoras. Una forma de revitalizar la estructura productiva de un país es promover la actividad de jóvenes emprendedores y establecimiento de tutorías para nuevos empresarios. Las experiencias más sobresalientes de los programas de microempresa facilitan el proceso de regeneración del tejido empresarial.

La integración económica regional como camino para participar en la economía global requiere una estrategia diferente que promueva la flexibilidad de las ramas productivas competitivas, una política económica que considere los efectos negativos potenciales del modelo y el resurgimiento de las MiPyME como elemento de estrategia empresarial dentro de los conceptos de la nueva competencia y especialización flexible. La flexibilidad, se refiere a la posibilidad de adaptar al mercado el tipo de bienes que se fabrican, la calidad y cantidad de la mano de obra, los insumos y el proceso productivo mismo. En este último resultará importante, la interacción de empresas (grandes y pequeñas) y las modalidades de subcontratación, entre otros requerimientos.

4.1.1 Internacionalización

La carencia de infraestructura de servicios básicos genera problemas de escala para ingresar a los mercados externos de autoabastecimiento. Las PyME están amenazadas de ver constreñida su capacidad de acceso a los mercados externos y de sufrir pérdidas de mercados internos, por ello deben asumir con decisión el desafío de convertirse en empresarios del mercado internacional, de adoptar una mentalidad de mediano y largo plazos. Los cambios en el entorno macroeconómico y en el

modo de funcionamiento de las economías latinoamericanas durante los últimos años imponen el reto de mejorar su inserción en los mercados externos: en efecto, en el marco del profundo ajuste que caracterizó los años ochenta, la mayoría de los países de la región han emprendido diversas reformas centradas en la apertura de sus economías a la competencia internacional. Por ello parece indiscutible que las perspectivas económicas de América Latina estarán ligadas a la posibilidad de dotar de mayor competitividad a economías que serán progresivamente más abiertas. Esto supone la mejoría significativa de la calidad de especialización internacional, es decir, dependen menos de la abundancia de los recursos naturales y de la mano de obra barata, y desarrollar las ventajas comparativas "dinámicas" derivadas de la innovación tecnológica.

Exportar es complicado, sobre todo para las PyME, sin embargo la experiencia demuestra que la competitividad no proviene solo de la empresa, sino que es el resultado del esfuerzo conjunto de los sectores público, privado, de la empresa y de los prestadores de servicios y de las grandes y pequeñas empresas. El objetivo gubernamental debe consistir en que las empresas exporten productos con un mayor valor agregado, lo que se obtendrá por la diversificación de productos exportables, la ampliación de mercados y la incorporación creciente de nuevas empresas al comercio internacional. Una política de fomento de las exportaciones debe considerar tres tipos de política: una cambiaria realista, una fiscal que elimine impuestos a las exportaciones, y una financiera que asegure la disponibilidad y el libre acceso al crédito con tasa de interés de mercado. Sin embargo, es un hecho que existe estreches en el mercado regional y miopía de los gobiernos latinoamericanos frente a las urgencias de la integración. Las pequeñas y medianas empresas corren el riesgo de sufrir estrangulamientos a causa de las conductas proteccionistas de los países desarrollados, pese a que tales medidas han mostrado ser ineficaces como protección contra la competencia y las prácticas desleales del comercio internacional.

En el área de la cooperación empresarial el objetivo es superar las debilidades que implica el tamaño reducido de las PyME empresas en áreas estratégicas como la producción, la tecnología y la comercialización. Las múltiples formas de colaboración existentes, como la subcontratación, ofrecen una amplia gama de oportunidades y opciones para proyectos de inversión y programas conjuntos que sería difícil realizar de manera individual. La cooperación en este caso no debe limitarse al ámbito productivo local sino que es necesario extenderlo al regional. Así las PyME podrían participar en acuerdos estables de ingreso a nuevos mercados que favorezcan la incorporación y asimilación de nuevas tecnologías, la complementariedad de activos, la mejora de la dimensión y la utilización conjunta de infraestructura y servicios. La creación de la organización latinoamericana para la

PyME empresa permitirá mediante el diálogo público y privado, concertar acciones en favor de ese tipo de industria.

4.2 La Pequeña y Mediana Empresa y el Tratado de Libre Comercio con América del Norte

México se suscribió al Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos el 17 de diciembre de 1992 y entró en vigencia el primero de enero de 1994. El objeto del Tratado sería el aumentar los flujos económicos entre los tres países, los que en forma paulatina eliminarán las barreras arancelarias y no arancelarias.

En el caso de las normas sanitarias y fitosanitarias (barreras no arancelarias) cuyo objetivo principal es evitar la proliferación de plagas o enfermedades, en ciertas ocasiones se aplicaron indebidamente impidiendo el libre tránsito de mercancías. La finalidad del Tratado es suprimir cualquier tipo de barreras al comercio y la inversión productiva, se acordó entonces un conjunto de reglas definiendo diferentes plazos y modalidades para la eliminación de estas. No obstante se mantendrá en vigor para cada uno de los países signatarios, su propio programa arancelario aplicable a países que están fuera del Tratado.

El desarrollo de la industria pequeña y mediana, en los últimos años, muestra ciertas ventajas para enfrentar el ambiente comercial debido a que sus procesos de operación son más flexibles y sus esquemas de organización menos burocráticos.

Se dice que este tipo de empresas tendrán acceso al mercado más grande del mundo ya que entre los tres países se suma una población total de 360 millones de habitantes y su producto interno bruto asciende a 6 millones de millones de dólares, lo que representa el 25% de la producción mundial. Además debido al potencial de su economía y el alto nivel de consumo de sus habitantes, Estados Unidos es el mercado más codiciado del planeta. El producir para un mercado mayor amplía las posibilidades de participar a empresas pequeñas en las cadenas productivas, esto por la facilidad para adaptarse e integrarse a ellas.

4.2.1 Desgravación Arancelaria

Después de un periodo más o menos largo para cada uno de los sectores según lo negociado, los tres países eliminarán todos los aranceles a la importación de bienes y servicios de la región. El calendario de desgravación (eliminación de impuestos) se negoció reconociendo diferentes grados de desarrollo que existen entre las economías de cada país. Fue entonces que para las empresas mexicanas se buscó en promedio un mayor plazo de protección arancelaria que las empresas de Estados Unidos o de Canadá. En el cuadro 18 señala los porcentajes de desgravación de las importaciones no petroleras para los diferentes plazos acordados.

Cuadros 18.

Desgravación Arancelaria

PAIS	INMEDIATA	A 5 AÑOS	A 10 AÑOS	A 15 AÑOS
México	42%	18%	38%	2%
E.U.A.	84%	8%	7%	1%
Canadá	79%	8%	12%	1%

Fuente: SECOFI. Tratado de Libre Comercio de América del Norte. La industria micro, pequeña y mediana, México, 1993, p. 11.

Además proporciona mayor certidumbre a los exportadores mexicanos que la otorgada por el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) de Estados Unidos y Canadá a México, este sistema, otorga exenciones arancelarias en favor de países en desarrollo y así alentar la expansión de sus exportaciones, sin embargo la utilización de este sistema se ve limitada, pues las preferencias podían ser eliminadas si las naciones participantes consideran que el país favorecido alcanzaría cierto nivel de desarrollo, o como ocurrió por muchos años cuando las importaciones realizadas por estos países comenzaran a tornarse en una amenaza para los productores locales. Ahora bien, el 42% de las importaciones que México desgravó de inmediato lo constituyen insumos y maquinaria que no se produce en el país (en el Cuadro 19 se dan algunos ejemplos), aunque esto es hipotético pues con la apertura se confía además en el buen juicio de los consumidores de todos los niveles para la elección de sus compras (cuadro 18b).

Cuadro 19.

Bienes/Sector	Textil y Vestido	Curtiduría y Calzado
Materia Prima	Seda, lana	Cuero y pieles de equino y caprino
Insumos	Hilados de seda Tejido de mezclilla	Suelas y tacones Mangos y monturas
Maquinaria y Equipo	Maquinaria para fabricación o acabado de fieltro o telas Maquinaria industria de costura recta y para coser sacos.	Maquinaria para preparar el curtido de cuero o pieles Maquinaria para coser calzado.

Fuente: SECOFI. Tratado de Libre Comercio de América del Norte. La industria micro, pequeña y mediana, México, 1993, página 12.

Los impuestos a la importación de productos terminados se eliminará más lentamente, buscando plazos adecuados y que las empresas pequeñas logren

Cuadro 18b.**MEXICO DESGRAVACION ARANCELARIA EN:**

PERIODOS DE DESGRAVACION	E.E.U.U.	CANADA	VENEZUELA	COLOMBIA	COSTA RICA	BOLIVIA
INMEDIATA	79.90	78.30	7.00	40.00	70.00	97.00
5 ETAPAS	12.50	8.50	0.00	5.00	20.00	
10 ETAPAS	6.30	13.20	68.00	28.00	10.00	
MAS DE 10 ETAPAS	1.30		22.00	26.00		3.00
EXCLUIDO			3.00	1.00		

MEXICO DESGRAVACION ARANCELARIA PARA:

PERIODOS DE DESGRAVACION	E.E.U.U.	CANADA	VENEZUELA	COLOMBIA	COSTA RICA	BOLIVIA
INMEDIATA	41.40	41.00	28.00	63.00	75.00	99.00
5 ETAPAS	19.30	18.60	2.00	0.00	15.00	
10 ETAPAS	37.70	38.50	66.70	36.00	10.00	
MAS DE 10 ETAPAS	1.60	1.90	0.30	0.60		1.00
EXCLUIDO			3.00	0.40		

Fuente: La Desgravación Arancelaria en los Tratados de Libre Comercio Firmados por México, BANCOMEXT, Febrero 1996.

adecuarse a este nuevo contexto. Con la desgravación se logró el acceso preferencial a los mercados de Estados Unidos y Canadá de las empresas mexicanas, buscando su mayor y mejor desempeño, exportando ya sea directa o indirectamente, esto por medio de la aprobación a la entrada en el mercado de América del norte ya sea con menor o ningún impuesto aplicable a los bienes y servicios de los países firmantes; por ejemplo: tenemos que en rama textil los países asiáticos deben pagar un arancel promedio de 11.4 y 16.5% al exportar a Estados Unidos y Canadá respectivamente, para las empresas de este ramo establecidas en territorio mexicano es posible exportar a esos países sin restricciones de cuotas y pago de aranceles.

4.2.2 Las Reglas de Origen

Las reglas de origen se refieren a "el conjunto de requerimientos técnicos y de características de los productos, establecidos por un Tratado Comercial, para determinar y certificar el origen de los productos en el marco del comercio internacional y así aplicar a esos productos las discriminaciones que le correspondan en forma de aranceles o protecciones no arancelarias de acuerdo con su origen. Dicho procedimiento permite evitar que un tercer país se beneficie de los privilegios que mutuamente se otorgan dos o más naciones que firman el libre comercio entre sí (triangulación de mercancías)".¹ Otros objetivos, al aplicar las normas de origen, son: "el favorecer la integración de cadenas productivas a nivel regional que permitan incrementar la productividad, y la competitividad internacional de los diversos sectores industriales de los países de la región, proteger a los sectores económicos regionales de la competencia extrazonal, favoreciendo el aprovechamiento de economías de escala a nivel regional"²

Se definieron y acordaron tres criterios que determinarían el origen:

- El llamado **salto arancelario** o **cambio de clasificación arancelaria** que establece un proceso mínimo de transformación, el cual deben sufrir los insumos buscando que el producto final se considere originario de la región. Dicho sistema parte del siguiente principio: "Una mercancía producida en un país ajena a la zona de libre comercio, adquiere el origen del país exportador que si pertenece a la zona, si ha sido sometida a un proceso de transformación "**suficiente**", que le permita satisfacer necesidades que la mercancía original, convertida en insumo, por si sola no sería capaz de satisfacer. El sistema basado en los criterios de Transformación tiene como elemento central de la norma el llamado "**Brinco Arancelario**", que no es otra cosa que el hecho de que, la fracción arancelaria con la cual se clasifique el producto sujeto a explotación, sea distinta a la fracción arancelaria con la cual fue clasificado el insumo importado"³. Este cambio de

¹ Leopoldo Eggers Muñoz. "Las Normas de Origen en el Tratado de Libre Comercio México-Estados Unidos-Canadá". Investigación del Centro de Estudios Industriales de CONCAMIN. (Documento de circulación interna) p. 2.

² Op. Cit. p. 3

³ Op. Cit. p. 4

clasificación arancelaria. puede darse a nivel de secciones, capítulos, partidas, y en algunos casos a nivel de subpartidas de los sistemas de clasificación arancelaria. Las diferencias (en cuanto a grado de transformación) entre productos que, perteneciendo a una misma sección, capítulo y partida se clasifican en una subpartida distinta, tienden a ser casi nulas en la mayoría de los casos.

- Otra de las formas alternativas de medir el grado de Transformación es el **método de valor de transacción** que define el contenido regional a partir del precio factura del bien a exportar y los precios factura de los insumos que se importaron fuera de la región. Esta determinación del origen se basa en el sistema genérico **Criterios de Valor Agregado**; es decir que si un producto es originario de un país o de una zona de libre comercio, cuando la suma del valor agregado en materias primas, insumos, componentes, proceso técnico y mano de obra incorporados en el precio de facturación del producto objeto de comercio, alcanza o rebasa una cierta proporción mínima, previamente establecida por un convenio ya sea bilateral o multilateral. El contenido regional exigido es de 60% y sólo en el caso de los autos es del 67.5%.

- Por último el **método de costo neto**, se trata de definir el contenido regional en base a la estructura de costos del bien exportado además de los precios factura de los insumos importados fuera de la región. Al utilizar este método el porcentaje de contenido regional exigido es del 50%.

Con estas reglas de lo que se trata es de permitir a todo tipo de industrias, en especial a las pequeñas y medianas, un mayor desarrollo de actividades productivas, pues se busca que las reglas de origen fomenten la incorporación de partes y componentes nacionales en los procesos productivos. Las empresas de la región al cumplir con las reglas de origen y al incorporar mayor valor agregado regional dentro de sus cadenas de valor esperan el desarrollo de un número mayor de proveedores, que se manifiesten en subcontrataciones y se apoye con tecnología a las pequeñas empresas.

El que México permitiera a empresas financieras, provenientes de cualquiera de los países signatarios del Tratado, establecerse en su territorio aunque sujetas a ciertos límites durante un periodo de transición que concluirá en el año 2000, se consideró útil para facilitar el acceso al crédito a empresas y hacer más competitivo este tipo de mercado en cuanto a la prestación de servicios y principalmente que en la competencia por la captación de ahorro los usuarios se vieran beneficiados con la reducción del costo del dinero. Por tanto con la entrada de la banca extranjera se buscó una reducción en los márgenes de intermediación bancarios, bajo el contexto de mayor competencia en el sistema financiero y la creación de nuevos instrumentos acordes a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas y que atraerían la atención de la comunidad inversionista.

En cuanto a transporte de mercancías a pesar de que en el Tratado se establecieron reglas y condiciones para garantizar mayor competencia en el servicio de autotransporte, y se estableció que después de transcurridos tres años de firmado el Tratado, las empresas mexicanas podrían entrar a los estados americanos ubicados en la frontera para recoger carga internacional (California, Nuevo México y Texas), lo mismo las empresas de Estados Unidos y Canadá en los estados colindantes como Chihuahua, Sonora y Baja California y después de que transcurran seis años de la entrada en vigor del Tratado, los países firmantes permitirían a las compañías establecidas en la región ofrecer servicio internacional en todo su territorio, los Estados Unidos han impedido la libre entrada de trailers de origen mexicano, con en pretexto de que no cumplen con los requisitos de mantenimiento establecidos en los Estados Unidos.

No obstante para las empresas de estratos pequeños que hasta ahora encuentran dificultades para exportar debido a los costos que representa el dar a conocer sus productos o servicios, lo que se busca con el Tratado es generar mayores oportunidades para la exportación al comercializar sus productos en México con cadenas mexicanas que comercialicen en el extranjero o bien con la integración de la cadena productiva vía exportación indirecta. La apertura y la mayor competencia en el comercio busca aumentar el volumen de ventas y bajar los márgenes comerciales.

4.2.3 Inversión extranjera

Con absoluto respeto a lo establecido en la Constitución, el Tratado de Libre Comercio estipuló la eliminación a las barreras a la inversión, estableció reglas básicas para su operación e incluyó instancias y mecanismos para la solución de posibles controversias.

Las empresas MiPyME podrán realizar alianzas estratégicas y aprovechar los intercambios tecnológicos y otras formas de asociación con empresas extranjeras lo que presumiblemente les permitirá incrementar su eficiencia y competitividad.

En el TLC se establecen procedimientos que evitarán a la industria mexicana enfrentar la competencia desleal de la región de América del Norte. Si un país comprueba que existe una amenaza grave para una actividad productiva podrá recurrir temporalmente a una salvaguarda, que es una medida de emergencia para proteger la actividad que se vea amenazada, para ello se detendrán temporalmente las importaciones, sin embargo, toda salvaguarda tiene un costo y el país que la aplica debe otorgar otros beneficios que compensen al país exportador.

Con el aumento en volumen de las compras y las ventas entre los tres países, se previene que puedan surgir fricciones, así como diferencias de criterio y de interpretación, por ello el tratado estableció instancias y procedimientos

transparentes, sencillos y ágiles a los que podrá recurrir cuando surjan diferencias sobre la interpretación o aplicación del mismo. Cuando se plantee una controversia, por ejemplo entre México y Canadá, habrá dos árbitros de México y dos de Canadá, además habrá un quinto árbitro que deberán escoger los dos países y, en caso de no ponerse de acuerdo, se nombrará por sorteo.

Con respecto a las compras del sector público en relación con la apertura y cómo se espera que reaccionen y participen las pequeñas y medianas empresas tenemos que, con la apertura las adquisiciones de los gobiernos de Estados Unidos y Canadá en el largo plazo se darán oportunidades para corresponder a ese tipo de demanda por parte de estas empresas debido a que PyMI no incurrirán en costos de publicidad para la comercialización de los productos, publicidad y distribución, por lo que a México respecta, en varias cláusulas del Tratado se estableció el reservar temporalmente el beneficio de las compras del sector público a los proveedores nacionales, es por eso que el 50% de sus compras se pondrán a concurso sólo entre los proveedores nacionales a partir de la entrada en vigor del Tratado. "México se reservó el derecho de no someter a concurso internacional el equivalente a 1000 millones de dólares anuales, en el caso de las compras no energéticas gubernamentales, a partir del décimo año de vigencia del Tratado, este monto se incrementará a 1500 millones de dólares; otro ejemplo es el que se refiere a la adquisición de medicamentos del cuadro básico del sector salud, ésta quedará reservada a empresas mexicanas, en los primeros ocho años del Tratado".⁴

4.2.4 Negociaciones a nivel Sectorial

Los resultados de las negociaciones a nivel sectorial, en cuanto a disposiciones específicas de liberación comercial para los sectores agroindustrial, plástico, textil, muebles y autopartes se exponen sucintamente en el siguiente apartado.

Sector Agroindustrial

Entre las empresas agroindustriales mexicanas destacan las empresas de dimensiones pequeñas y medianas y es por ello que se negoció en base a los diferentes grados de desarrollo de las economías de los tres países. El estimular la inversión en el campo mexicano es difícil pues hay mucho por hacer, sin embargo se pensó en que dicha inversión podría incentivarse por la reducción de costos al liberalizarse los principales bienes de capital y de otros insumos necesarios para la modernización del campo (tractores, segadoras, trilladoras, cosechadoras, empacadores de forrajes, arados, fertilizantes, insecticidas, hervisidas, entre otros) y las empresas agroindustriales. Estados Unidos desde la puesta en marcha del Tratado eliminó por completo impuestos a la importación de flores (exceptuando rosas), plantas de

⁴ . SECOFI, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Tratado de Libre Comercio de América del Norte, La industria Micro, Pequeña y Mediana, 1993, p. 16.

ornato, miel de abeja, y diferentes frutas y legumbres. En los siguientes cinco años se desgravarán rosas, mezclas de frutas y vegetales, jugo de piña, entre otras frutas. Para el caso de Canadá se desgravará de inmediato la importación de coles mexicanas, café, verduras, jugo de toronja y en cinco años la importación de chocolate, mayonesa, alubias, rábanos, verduras congeladas, calabaza, cebollas y ajos. Para este sector fue necesario considerar lo que se ha dado en llamar "Ventanas Estacionales", se trata de periodos del año en el que será posible ingresar ciertos productos de origen mexicano a Estados Unidos, exentos de impuestos, como tomate, berenjena, chiles, calabazas, sandía y cebollas. En el caso de México se desgravará de inmediato el 36% de las importaciones que provienen de Estados Unidos, después de cinco años la entrada de productos será 3% mayor; a favor de Estados Unidos se pospuso la eliminación de impuestos al 60% en importaciones agrícolas de Estados Unidos, en periodos que van de 10 a 15 años.

Durante diez años se otorgará protección contra la importación de papas, manzanas, alimentos preparados, aceites, embutidos, productos porcícolas, y carne de pollo. El comercio de productos agrícolas es más reducido con Canadá, en este caso se excluyeron los productos lácteos y avícolas. México desgravará de inmediato en correspondencia con Canadá el 4% del valor de la importaciones de dicho país, en cinco años el 5%, en diez el 28% y el resto en un plazo de 15 años. Algunos de los productos que se acordó importar de inmediato sin restricción alguna tenemos: lentejas, pistaches, merluza, guisantes, arboles de Navidad, caballos de salto y carreras. En cinco años la eliminación de aranceles será al alpiste, harina, sémola, almidón, salvados, cerveza de malta, jugos de legumbres y pera.

Con respecto a las medidas sanitarias y fitosanitarias, se conserva su práctica, no obstante los tres países se comprometieron a no utilizarlas como bloque a la entrada de productos agrícolas a los mercados de la zona y sin descuidar la protección a la vida y salud humana, animal o vegetal. Además se reconocieron zonas libres y de escasa presencia de plagas y enfermedades, lo que le permitirá a México exportar productos que no tenían acceso a esos dos mercados por razones sanitarias.

Sector de Plásticos

A partir de la entrada en vigor del Tratado este sector se comprometió a desgravar las resinas sintéticas de inmediato, se pensó en que este hecho favorecería a las PyMI del sector, contando con que este es su principal insumo.

Estados Unidos eliminó de inmediato los aranceles a la importación mexicana de plástico y sus manufacturas (Cuadro 20).

Cuadro 20.

Desgravación Arancelaria Sector Plásticos.

PAIS	INMEDIATA	A 5 AÑOS	A 10 AÑOS	EXENTO
México	16%	14%	69%	1%
E.U.A.	84%	3%	13%	
Canadá	5%	14%	77%	4%

Fuente: SECOFI. *Tratado de Libre Comercio de América del Norte. La industria micro, pequeña y mediana*, México, 1993, p. 11.

Sector Textil

En el acuerdo Multifibras del GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio), permite a los Estados Unidos la aplicación de restricciones en las cantidades que importa con el fin de proteger su mercado. De acuerdo al Tratado se acordó la eliminación inmediata de las cuotas a la importación, por parte de Estados Unidos, en los bienes que cumplan con las reglas de origen; México podrá exportar hilos, telas, y prendas de vestir, sin restricción de volumen. Estados Unidos eliminó de inmediato aranceles al 45% de sus importaciones de México, y México desgravará poco menos del 20% de sus importaciones originarias de este país. Estados Unidos reducirá sus impuestos para el resto de las importaciones, que en el más grave de los casos ascendía a 65% y ahora es del 20%, estos impuestos se eliminarán en un plazo de 10 años. Canadá dejará de aplicar de inmediato impuestos para el 19% de las exportaciones nacionales; en cambio México elimina el 4.7% de sus compras textiles a este país, al entrar en vigor el Tratado.

Otro aspecto importante para este sector son las reglas de origen; a este respecto tenemos que hilos e hilados deberán ser manufacturados en base a fibras de la región y que tengan acceso a los beneficios del Tratado. Si los productos no cumplen con las reglas de origen, se otorgará la preferencia arancelaria del TLC aunque sólo hasta ciertos límites (Cuadro 21).

Cuadro 21.

Desgravación Arancelaria Sector Textil

PAIS	INMEDIATA	A 5 AÑOS	A 10 AÑOS
México	21%	67%	12%
E.U.A.	31%	58%	11%
Canadá	15%	60%	25%

Fuente: SECOFI. *Tratado de Libre Comercio de América del Norte. La industria micro, pequeña y mediana*, México, 1993, p. 19.

Muebles

Como resultado de las negociaciones del TLC se permite a la industria mueblera el libre acceso a los mercados de los países vecinos del norte, así como la protección en el mercado nacional; para insumos y partes de este sector que provienen de Estados Unidos y Canadá se negoció su desgravación inmediata beneficiando a las MiPyMI. Estados Unidos eliminó los impuestos a la importación a la totalidad de los productos de esta industria, a partir del momento en que entrará en vigor el Tratado. La regla de origen aplicable en esta subrama es la del "salto arancelario", siempre y cuando los productos se fabriquen con insumos y partes originarios de la región.

Sector de Autopartes

Las empresas pequeñas y medianas que tienen una participación importante en el sector automotriz a través del sector de autopartes; se eliminarán barreras al comercio de autopartes y las restricciones a la inversión dentro del sector por medio de las negociaciones de liberalización comercial esto durante un periodo de diez años. En base a la consideración de diferentes grados de desarrollo de las economías se permitió al sector un plazo amplio con la finalidad de competir eficazmente en el mediano plazo. En cambio Estados Unidos desgravará inmediatamente el 81% de sus importaciones mexicanas de autopartes, el resto de sus importaciones provenientes de México, el 18% se dará en cinco años y el 1% en diez años, México se comprometió en un principio a desgravar en un principio el 5% de sus importaciones de autopartes en forma inmediata, el 70% se desgravará en 5 años y el resto en diez. "La industria mexicana de autopartes tendrá garantizada, durante diez años, una proporción del valor agregado de las empresas que ensamblan automóviles, es decir de la industria terminal.

En los primeros cinco años, el valor agregado de la industria de autopartes deberá ser igual a un 34% del valor agregado de la industria terminal y, a partir del año 1999, se reducirá en uno por ciento anual por el resto del periodo de transición (10 años), hasta llegar al 29% en el año 2003. En autopartes, la regla de origen se sujetará a dos criterios alternativos: para algunas autopartes el origen lo conferirá el criterio de salto arancelario y para otras, el de contenido neto regional."⁵ En el cuadro 23 se resumen los grados de desgravación arancelaria por parte de México para con cada uno de los países con los que ha firmado acuerdos de libre comercio y viceversa.

⁵ Op. Cit. p.20

Cuadro 22.

Desgravación Arancelaria Sector Autopartes

PAÍS	INMEDIATA	A 5 AÑOS	A 10 AÑOS
México	7%	69%	24%
E.U.A.	83%	16%	1%
Canadá	7%	69%	24%

Fuente: SECOFI. Tratado de Libre Comercio de América del Norte. La industria micro, pequeña y mediana. México, 1993, p. 11.

Cabe destacar la adaptación que el empresario mexicano debe enfrentar ante todos estos cambios debe tomar en cuenta diferentes elementos. Es necesario que los empresarios conozcan su industria, las necesidades de los mercados tanto nacionales como internacionales y además tomar muy en cuenta los tiempos de desgravación arancelaria de los productos en cada uno de los países integrantes del TLC. Las bases para fundamentar su estrategia se sustentan en información específica que les ayude a tomar decisiones acertadas, como por ejemplo:

- El número de empresas en su área. Tipo de empresas: micro, pequeña, mediana y grande.
- El número de empresas nacionales y extranjeras.
- Ventas de los productos que se manufacturan en sus diferentes modelos.
- Qué productos son los que se importan para comercializar.
- Tecnología del producto y proceso que utilizan sus competidores, así como también las que se usan en el extranjero.
- La infraestructura del transporte.
- Los proveedores de insumos o partes que se requieren para fabricar.
- Todo lo referente a normas, patentes y marcas; para conocer las necesidades del mercado tanto nacional como internacional, por lo que los empresarios deben de contar con información sobre:
- Ventas del producto(s) en el mercado nacional de Estados Unidos, Canadá, México y otros países.

- La producción en el mercado de Estados Unidos, Canadá, México y otros países.
- Valor y destino de las exportaciones del producto(s), que realiza México, Estados Unidos, Canadá y otros países.
- Lista de grandes empresas de México, Estados Unidos y Canadá que demanden proveedores de productos que manufactura la empresa mexicana MiPyMI.

Toda esta información se puede obtener en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, el Banco Nacional de Comercio Exterior, el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática y las Cámaras Nacionales entre otras instituciones.

Otra de las iniciativas que debe de llevarse a cabo por los empresarios es la organización de estos últimos para la compra en común de insumos, partes y componentes, con la finalidad de reducción en costos por la compra al mayoreo y no a precio de minoristas; tener acceso a crédito, capacidad de negociación con proveedores y en la comercialización de sus productos; la vía para estas prácticas es la integración en uniones de compra, uniones de crédito, empresas integradoras y comercializadoras. Al mismo tiempo es conveniente fortalecer o incluso crear los mecanismos de organización empresarial, es decir alianzas estratégicas y coinversiones con la finalidad de obtener recursos y abrirse a nuevos mercados. Por ejemplo, si se tiene en mente el vender en el mercado nacional o internacional enviando sus productos a Estados Unidos o Canadá es importante considerar acuerdos con otras empresas, ya sea nacionales o extranjeras interesadas (y no competidoras) en sus productos, en lugar de montar su propia red de distribución o adquirir una empresa para tal fin. Para hacer efectivos los alcances de la productividad es importante que los empresarios inviertan en capital humano, capacitando a su personal. Hay innumerables vías para hacerlo según el giro de la empresa, pero es recomendable la incursión en esquemas de calidad total, programas de educación continua, promoción de programas para la formación directiva a nivel gerencia, técnica y operativa. Instituciones que pueden colaborar en la aplicación de tales esquemas son: La Secretaría de Trabajo y Previsión Social, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Negocentros e Infotec, entre otras.

La agrupación de empresas para sumar esfuerzos y producir con mayor calidad y reduciendo costos y con el aprovechamiento de las economías de escala, es posible, al apoyarse en alianzas estratégicas. Aunque los esquemas financieros por ahora son bastante limitados es necesario estar al tanto de los que ofrece la Banca de

Desarrollo para las MiPyMI, el Banco Nacional de Comercio Exterior y Nacional Financiera son instituciones que pueden auxiliar en estos aspectos.

Los empresarios pequeños y medianos deben aprovechar las economías de escala o lo que es lo mismo mayores volúmenes de producción con menores costos (importantes para las grandes empresas) y las economías de especialización, en donde las empresas fácilmente se especializan en un producto y cambian rápidamente a otro, (característico en las empresas pequeñas). Es necesario que la empresa pequeña encuentre sus nichos de mercado, es decir, productos que la empresa vende prácticamente sin competencia, capitalizando así su facilidad de cambio.

En diversos países desarrollados las empresas MiPyMI constituyen una plataforma para la exportación, debido a que mantienen elevados estándares de productividad y calidad. En las empresas pequeñas y medianas para mejorar su productividad, es necesario que se organicen en la compra de insumos, obtengan financiamiento, tengan acceso a la tecnología, mejoren su gestión y faciliten su acceso a los mercados. Por su representatividad en diferentes sectores, las MiPyMI son los entes económicos impulsores del crecimiento siempre y cuando acepten el reto de aplicar numerosas transformaciones.

4.3 Nichos de Mercado

Las posibilidades de participación de la Pequeña y Mediana Industria en el Comercio Exterior de México

Es importante destacar la participación de las empresas un tanto a nivel genérico en el comercio exterior de México, básicamente hemos recurrido a información remitida por las consejerías de Bancomext en el extranjero a México para empresas con potencial de exportación y que desean hacerlo. De lo que se trata es de mostrar la penetración que hasta ahora han logrado los productos mexicanos en diferentes mercados del extranjero y en algunos casos detallar su adaptación a condiciones locales por cubrir para cada uno de estos nichos de mercado. Aunque muchas empresas han tenido que cerrar ante un marco de contracción de la actividad económica; las que lograron sobrevivir son aquellas que, en su mayoría, se encuentran bien preparadas técnicamente y son altamente competitivas a nivel internacional, aún MiPyME. En la estructura de la Balanza Comercial de México es posible observar que el sector más dinámico tanto en exportaciones como importaciones, es la industria manufacturera que tuvo en 1993 exportaciones por 51,886 millones de dólares e importaciones por 65,336 millones de dólares. No obstante la situación de la Balanza comercial es resultado de la poca competitividad de una buena parte de las empresas de esta rama, lo que ha generado también una muy baja utilización de su capacidad instalada, 20% en promedio. Y nos demuestra que aunque numerosos productos de origen mexicano se han estado exportando aún

falta por hacer (Cuadros 23, 24 y 25). Sin embargo es interesante destacar la competitividad y calidad de algunas empresas del sector que han sido reconocidas tanto por DAR (Deutscher Akkreditierungs Rat) de Alemania como por SGS (Société Générale de Surveillance) de Francia quienes les ha otorgado la certificación de ISO 9001 e ISO 9002.

Cuadro 23.

México Balanza Comercial Total
(Millones de dólares)

	1989	1990	1991	1992	1993
Exportaciones	35,337	40,933	42,688	46,196	51,886
Importaciones	34,886	41,761	49,967	62,129	65,366
Saldo	451	-828	-7,279	-15,933	-13,480
Balanza Comercial Sector Automotriz					
Exportaciones	3,804	4,838	5,769	6,098	8,899.7*
Importaciones	2,373	5,778	7,666	9,305	9,467.2*
Saldo	1,431	-940	-1,797	-3,207	-567.5*

Fuente: INEGI. "Estadísticas de Comercio Exterior de México".

*Banco de México

Ante esta situación y tomando en cuenta la fuerte participación de sectores como el de metal-mecánica y de bienes de capital en la balanza comercial Bancomext ha ido desarrollando una estrategia para apoyar la reactivación de los sectores que cuentan con fortalezas. Las consejerías comerciales de este banco en el extranjero y las oficinas regionales, se acometen a la detección de oportunidades de subcontratación a fin de aprovechar la capacidad ociosa de las empresas competitivas.

Cuadro 24.

Balanza Comercial, Principales Sectores
Millones de dólares 1994 (Sin maquila)

Sector	Exportaciones	%	Importaciones	%	Saldo
Maquinaria y Eq.	11,556	19.60	3,055	8.80	-8,501
Trans. Automotriz	10,889	18.50	8,768	25.40	-2,121
Eq. Elec. y Electrónico	6,017	10.20	2,426	7.00	-3,591
Ind. Química	5,255	8.90	2,482	7.20	-2,773
Alimentos, Bebidas y Tab.	3,953	6.70	1,653	4.80	-2,300
Sirerurgia	3,497	5.90	2,233	6.50	-1,264
Textil	2,350	4.00	1,150	3.30	-1,200
Papel e Ind. Editorial	2,291	3.90	229	0.70	-2,062
Prods. Plásticos y de C.	1,963	3.30	294	0.90	-1,669
Otros	11,110	18.90	12,274	35.50	-1,164
Total*	58,881	100.0	34,564	100.0	-24,317
		0		0	

Fuente: Banco de México "Indicadores de Sector Externo"

Cuadro 25.
Balanza Comercial Total 1993-1995
(Millones de dólares)

	Anuales		Ene-Sep			Variaciones relativas		
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	Anual	Ene-Sep	
	1993	1994	1993	1994	1995	(b/a)	(d/c)	(e/d)
Exportaciones Totales	51,866	60,882	37,634	43,908	58,496	17.3	16.7	33.2
Importaciones Totales FOB	65,367	79,346	48,030	57,550	53,095	21.4	19.8	-7.7
Balanza Comercial Total	-13,481	-18,464	-10,396	-13,642	5,401	37	31.2	***

Fuente: Banco de México. "Indicadores del Sector Externo" Ene-Sep 1995.

El objetivo central de la estrategia establecida es el relativo a la búsqueda de oportunidades para la sustitución de importaciones. Al respecto ya se han establecido contactos con grandes consumidores de este tipo de productos como PEMEX, CFE, Ferrocarriles Nacionales de México y otras empresas similares, con el propósito de conocer sus programas de adquisiciones y de inversión para buscar empresas mexicanas que pudieran elaborar algunos componentes de importación considerados en los programas de adquisiciones antes señalados. También se trabaja en la identificación de empresas extranjeras que deseen coinvertir en México y que aporten tecnología de vanguardia para poder competir en los mercados internacionales, pues existen empresas con capacidad ociosa y que tienen buena calidad para el mercado nacional, pero que se han quedado rezagadas en el aspecto tecnológico cuando se trata de competir internacionalmente.

Es importante tomar en cuenta las ventajas que tienen las empresas nacionales, derivadas de la pertenencia de México al TLC de América del Norte y de otros acuerdos comerciales como el G-3 con Colombia y Venezuela; se han detectado empresas europeas que participan en proyectos llave en mano en América y que buscan subcontratar empresas mexicanas para que actúen como proveedores de algunas de las partes de los proyectos, en este caso las empresas europeas se orientan a aprovechar las ventajas representadas por los bajos aranceles que pagan los productos fabricados en los países miembros de los acuerdos antes señalados. En este plano los empresarios deben de tomar en cuenta que para cada región del mundo es posible producir sustancialmente el mismo bien, no obstante el nicho que se genera para un mismo producto en cada región requiere modificaciones que permitan su adaptación a los hábitos tradicionales y hasta costumbres religiosas practicadas en cada región es por eso que se ha dividido por zonas geográficas, destacando preferencias de consumo de productos que ya se exportan, y más aún otros como potencialmente exportables.

Norteamérica

Estados Unidos y Canadá son regiones de gran extensión geográfica que representan el destino de la mayor parte de las exportaciones mexicanas, representa un mercado de más de 280 millones de habitantes, con el más alto producto interno bruto (PIB) mundial y con un ingreso per cápita de alrededor de 24,000 dólares. Representa actualmente el principal destino de nuestras exportaciones, pues absorbe más del 70% de las ventas totales no petroleras al exterior, constituye el mayor generador de flujos de inversión.

Actualmente Canadá es el segundo país destinatario de las exportaciones mexicanas, en 1993 las ventas mexicanas a ese país registrarán un aumento del 54% al pasar de 999 millones de dólares estadounidenses a 1,541 millones.

A nivel sectorial, los alimentos tanto frescos como procesados y bebidas poseen singular importancia dentro de los productos a promover en el mercado norteamericano, para el caso de alimentos frescos en Dallas y Montreal se ubican representaciones de Bancomext que han unido esfuerzos con representaciones en Vancoubert y Toronto para la venta de mango, aguacate, piña y jitomate. En los Angeles se ha trabajado con cadenas de tiendas interesadas en abastecerse de productos mexicanos de manera regular; en Nueva York, San Antonio y Vancoubert dentro de la clasificación de los productos frescos, las flores de corte mexicanas, en particular rosas se han promovido, para la floricultura mexicana y además para ciertas especies de rosa, gladiola, clavel y crisantemo, su calidad les abre un buen panorama a la inversión de capital tanto nacional como extranjero por su potencial de exportación; las regiones en que particularmente representan oportunidades para la exportación de flores mexicanas se encuentra en el sur de EE.UU. y el oeste de Canadá.

Actualmente no existen restricciones para la comercialización internacional de la rosa en lo que respecta a residuos de plaguicidas por su carácter de producto no alimenticio; (Los plaguicidas autorizados para su aplicación están regulados por la Dirección General de Sanidad Vegetal) la producción de invernadero se destina en especial a la exportación, su principal mercado es EE.UU. país al que en 1993 se destinó el 90.6% del valor de la exportación total de flores frescas que ascendió a 15.7 millones de dólares, a Canadá 2.9 y 6.5% otros países. De acuerdo al TLC todas las importaciones de EE.UU. provenientes de México quedaron desgravadas en forma inmediata; sólo las rosas de corte frescas tienen un calendario de desgravación a cinco años, su liberación será total en 1998.

En el caso de Canadá, las importaciones de flores provenientes de México en general, quedarán con un calendario de desgravación arancelaria de cinco y diez

años, sólo en el caso de las orquídeas frescas se estableció un arancel de cero a partir del 1o. de enero de 1994. Destaca que para las flores de corte diferentes a las orquídeas, se aplica un límite máximo de importación en términos preferenciales de 300 mil docenas de flores; Ecuador y Colombia son los principales competidores de nuestro país.

La ciudades de mayor relevancia, en cuanto a su poder de compra, en EUA para los productos mexicanos son las que cuentan con un gran número de población hispana (8.8 millones de personas).

**Ciudades con Mayor Relevancia
Medido por su Poder de
Compra
Miles de Millones de Dólares**

Los Angeles	45.5
San Francisco	8.9
San Diego	4.8
Fresno	4.3
Sacramento	4
Phoenix	3.7

En la región sudoeste de EE.UU. tienen aceptación gran variedad de productos de origen mexicano y en numerosos rubros se puede aprovechar de manera creciente el interés de empresarios estadounidenses por adquirir productos y servicios de México, también son amplias las posibilidades de establecer inversiones, coinversiones, subcontrataciones y alianzas estratégicas, dado que el mercado es cada vez más abierto y competitivo (ver cuadro 30).

En los Angeles Bancomext ha detectado oportunidades para los productos de los sectores eléctrico-electrónico, específicamente para: tarjetas de circuitos impresos y cables eléctricos para uso industrial; textil y confección, calzado y artículos de piel, químico y farmacéutico, muebles, artículos de ferretería y materiales para la construcción entre otros. En la región destaca la demanda de alimentos típicos mexicanos, dada la concentración de población hispana, destacan: burritos, chorizo, tamales; lo que se busca actualmente es ampliar este nicho de mercado hacia la población anglosajona; los supermercados ya están dando mayor espacio en sus anaqueles a este tipo de productos, incluyendo degustaciones entre la clientela.

Los intereses de subcontracción se dan básicamente en la franja fronteriza para la producción de juguetes, componentes y ensamble de partes, circuitos integrados, películas industria del cine y video, cerraduras, computadoras, relojería, publicidad en papel de registradora y equipo para fisicoculturismo.

Con respecto al área de influencia de la Consejería Comercial de Dallas, esta abarca los estados de Arkansas, Missouri, Kansas, Oklahoma, Montana,

Cuadro 30
Nichos de Mercado

PAIS	NORTEAMERICA	ASIA	EUROPA	LATINOAMERICA
PRODUCTOS	ATLANTA CHICAGO DALLAS LOS ANGELES MIAMI NEW YORK SAN ANTONIO MONTREAL TORONTO VANCOUVER	KOREA HONGKONG JAPON REGIÓ DE ASIA PACIFICO TAIMAN	ALEMANIA EUROPA OCCIDENTAL ESPAÑA FRANCIA HOLANDA ITALIA REINO UNIDO	ARGENTINA BRASIL CHILE COLOMBIA EL SALVADOR GUAYMALA PERU VENEZUELA

Manufacturas

- Alimentos y Bebidas
- Industria de la carne
- Conservas alimenticias
- Cafés y té
- Cacao, chocolate y confitería
- Alimentos para animales
- Bebidas alcohólicas
- Bebidas y otras bebidas
- Refrescos y cigarrillos
- Tabaco y cigarrillos
- Alimentos este mercado

Alimentos y Bebidas	•	•	•	•
Industria de la carne	•	•	•	•
Conservas alimenticias	•	•	•	•
Cafés y té	•	•	•	•
Cacao, chocolate y confitería	•	•	•	•
Alimentos para animales	•	•	•	•
Bebidas alcohólicas	•	•	•	•
Bebidas y otras bebidas	•	•	•	•
Refrescos y cigarrillos	•	•	•	•
Tabaco y cigarrillos	•	•	•	•
Alimentos este mercado	•	•	•	•

Texil, Confección, Cuero y Calzado

- Hilos y tejidos básicos
- Hilos y tejidos sintéticos
- Telas artificiales
- Prendas tejidas de punto
- Ropa casual doméstica
- Ropa casual de exterior
- Ropa de vestir dama
- Ropa de vestir caballero
- Ropa deportiva
- Ropa especial invierno
- Ropa de dormir
- Prendas de lino
- Lencería
- Teleros para el hogar
- Ropa especial de verano
- Piel y materiales sintéticos
- Artículos de piel y marroquinero
- Calzado piel doméstico
- Calzado piel de exterior
- Calzado sintético
- Calzado textil
- Calzado deportivo
- Calzado industrial
- Tarjetas y comp. para calz.

Hilos y tejidos básicos	•	•	•	•
Hilos y tejidos sintéticos	•	•	•	•
Telas artificiales	•	•	•	•
Prendas tejidas de punto	•	•	•	•
Ropa casual doméstica	•	•	•	•
Ropa casual de exterior	•	•	•	•
Ropa de vestir dama	•	•	•	•
Ropa de vestir caballero	•	•	•	•
Ropa deportiva	•	•	•	•
Ropa especial invierno	•	•	•	•
Ropa de dormir	•	•	•	•
Prendas de lino	•	•	•	•
Lencería	•	•	•	•
Teleros para el hogar	•	•	•	•
Ropa especial de verano	•	•	•	•
Piel y materiales sintéticos	•	•	•	•
Artículos de piel y marroquinero	•	•	•	•
Calzado piel doméstico	•	•	•	•
Calzado piel de exterior	•	•	•	•
Calzado sintético	•	•	•	•
Calzado textil	•	•	•	•
Calzado deportivo	•	•	•	•
Calzado industrial	•	•	•	•
Tarjetas y comp. para calz.	•	•	•	•

Wyoming, Colorado y en norte de Texas, lo mismo que en California la ubicación en la zona fronteriza con el Norte de México es una gran ventaja de esta región, que es por donde ingresan los productos mexicanos para ser consumidos localmente y/o distribuidos hacia los estados del norte, la región cuenta con 50 centros de distribución al menudeo, que en su conjunto tienen un poder de compra de 33.2 miles de millones de dólares. En respuesta a las características del mercado, la actividad primordial de Bancomext-Dallas es la promoción comercial. Se desarrollan proyectos para impulsar de manera prioritaria sectores como: alimentos frescos y procesados, confecciones, muebles de madera y hierro forjado, artículos de regalo y decoración, materiales para la construcción, productos de plástico por inyección y extrusión.

La representación en San Antonio conduce proyectos comerciales en los sectores de alimentos y bebidas estilo mexicano, materiales de construcción, artículos de ferretería y flores de corte. También se apoya el desarrollo de proveedores mexicanos para supermercados y el establecimiento de puntos de distribución, mediante la puesta en marcha de bodegas a través de las que puede proporcionarse un servicio rápido y personalizado a grandes compradores.⁶ En cuanto a alimentos procesados se han promovido en la zona sureste de los Estados Unidos por medio de representaciones en Atlanta, San Antonio, Dallas y Miami; regiones en donde se concentra una gran parte de población de origen hispánico, demandantes de conservas, condimentos, bebidas y otros tipos de comida típica mexicana.

En cuanto a los rubros de muebles y artículos de decoración y regalos se ha apoyado la participación de exportadores mexicanos en los mercados de Atlanta y Dallas por medio de proyectos que enfatizan su presencia en salones especializados. Dado el interés detectado por las tiendas de prestigio por adquirir estos artículos de México en 1993 se desarrollaron proyectos de abastecimiento permanente a firmas de los Angeles, Nueva York y Toronto.

Para los sectores textil y de la confección la táctica marcada desde 1993 fue principalmente el desarrollo de proveedores a cadenas de tiendas departamentales en Chicago, Dallas, y Toronto, con especial atención a las especificaciones dictadas por dichas cadenas. En materiales de construcción del tipo de los azulejos, mármol y cantera, existen interesantes nichos que deben ser aprovechados mediante proyectos comerciales en Dallas, Atlanta y Vancouver.

Una parte importante de la población de los Estados Unidos esta intergrada por minorías diversas, entre ellas una de las más importantes es la de origen mexicano,

⁶ Para conocer más acerca de nichos y características de estos mercados se puede consultar a la Gerencia de Mercado para E.E.UU. Oeste, en Bancomext, cuentan con un documento con información sobre los estados que competen a las tres consejerías ubicadas en la región (Bancomext tel. (915) 227-9175)

la tortilla es un alimento de carácter intrínsecamente ligado a la cultura mexicana que sigue siendo producido y demandado en Estados Unidos, además de las tortillas, las salsas mexicanas, los chiles, el tequila, el mezcal y otros alimentos y bebidas mexicanos tienen cada vez más demanda en Estados Unidos y Europa.

En la división de cárnicos, los jamones y el tocino han penetrado al mercado estadounidense, y al amparo del TLC gozan de desgravación inmediata. Para el agua de origen mineral existe asimismo cabida en el mercado del sur de Estados Unidos.

Entre otros de los proyectos de Bancomext para incrementar los volúmenes de exportación de productos de la industria alimentaria a Estados Unidos, figura el conducido por la representación comercial en San Antonio, en el estado de Texas que visualiza a dicha ciudad como centro de distribución para las compañías mexicanas exportadoras de alimentos y bebidas. En este marco se ha apoyado el establecimiento de una bodega para los productos mexicanos tanto frescos como procesados, con el fin de que la cercanía al consumidor permita la introducción directa al mercado.

En el Sureste de Estados Unidos la Consejería Comercial en los Angeles lleva a cabo acciones promocionales con el fin de introducir nuevos productos alimenticios al mercado americano, así como incrementar las exportaciones de aquellos que ya se encuentran en dicha región. Al respecto, se realiza la identificación de importadores, se apoya la realización de misiones y de promociones en cadenas de supermercados, entre las oportunidades detectadas se encuentra entre otros el interés de la empresa Ranch Markets por establecer una alianza estratégica.

La comida típica mexicana con el creciente flujo de emigrantes mexicanos a Nueva York y estados vecinos ha motivado un aumento en la demanda de productos alimenticios típicos mexicanos, lo que, con el paso de los años, ha generado que el consumo de estos productos no se oriente únicamente a la comunidad latina, si no que empiece a ser parte de dieta alimenticia del consumidor medio norteamericano. El mercado de comida mexicana en Estados Unidos se calcula en cerca de tres millones de cerca de tres millones de dólares y es el de más rápido crecimiento entre las comidas étnicas. adicionalmente se se considera que a partir de 1993, dentro del marco del TLC, la mayoría de los productos catalogados como típicos mexicanos están libres de arancel, las exportaciones de estos productos aumentarán considerablemente.

Entre los productos que cuentan con mayores posibilidades se encuentran los chiles, enlatados, frescos y secos; nopales y otros vegetales envasados; salsas picantes y comida típica congelada como chilaquiles, tamales y guacamole (Cuadro 27).

Canadá

En 1994, el monto de las importaciones canadienses de origen mexicano fue de 4.465 millones de dólares canadienses, al tiempo que las exportaciones canadienses a México ascendieron a 1,021 millones de dólares canadienses. Durante 1994 los principales productos que México exportó a Canadá fueron : automóviles, motores, autopartes, cables para bujías, partes para asientos, computadoras, aceites crudos de petróleo, partes para radios y televisores, asientos para automóviles, cinturones de seguridad, y muebles; cuyas operaciones representaron cerca del 80% del total de las exportaciones mexicanas.

Las exportaciones mexicanas a Canadá se han concentrado en maquinaria y equipo, automóviles, y en menor medida en energéticos, accesorios para la industria automotriz y hortalizas. México ocupa el primer lugar como proveedor de los siguientes productos: asientos para automóviles de motor, leguminosas, mangos y fresas congeladas.

Para favorecer el desarrollo de negocios se han diseñado diferentes instrumentos por Bancomext para apoyar a empresas mexicanas y canadienses a establecer negocios a través de convenios que Bancomext ha diseñado y suscrito, entre ellos destacan:

- El Convenio de Cooperación entre el ministerio de desarrollo Económico y Comercio del Gobierno de la Provincia de Ontario, Canadá (Noviembre de 1994). Este convenio bilateral tiene el objeto de promover negocios entre Ontario y México, esto a través de eventos promocionales como: misiones comerciales, exhibiciones, talleres y seminarios. Los sectores a los que se centra son: industria alimenticia, minería, construcción, protección ambiental, maquinaria industrial y sistemas de computación.
- Convenio Oshawa (julio 1994). Grupo Oshawa es uno de los principales distribuidores de alimentos en Canadá con el que se desarrolla un programa para los proveedores mexicanos de alimentos frescos, procesados y productos relacionados con la industria alimentaria, la formación de Alianzas estratégicas que permitan la creación de estructuras industriales para el abastecimiento canadiense. Bancomext apoya la creación de empresas mexicanas y generará los apoyos financieros necesarios para concretar proyectos específicos.

En colaboración con la Federación Canadiense del vestido se fomenta el enlace entre empresas canadienses y mexicanas para el establecimiento de alianzas estratégicas y el desarrollo de proveedores permanentes en México para atender la demanda de Canadá.

Las representaciones de Bancomext en Montreal, Toronto y Vancouver han detectado mayor potencial para los siguientes sectores: alimenticio, productos

pesqueros, textil, calzado, muebles, plástico, artículos de regalo y decoración y material y equipo de construcción.

Existen proyectos específicos como es el caso de promoción de negocios de productos del mar con el oeste de Canadá, entre 1994 y 1995 se han exportado más de 14 millones de USD de pulpo, abulón y langosta. También se promueve la exportación de muebles de hierro forjado y rústicos de madera a la provincia de Ontario. En el mercado de la Floricultura con la finalidad de propiciar el flujo de negocios más activo, tanto en el ámbito comercial como de inversiones, se han emprendido acciones como la presentación de seminarios informativos sobre las condiciones de mercado en Canadá y atención en misiones comerciales en ambas vías, entre otras. La primera fase consistió en establecer alianzas piloto entre las empresas y así aprovechar la infraestructura creada por cada una y optimizar recursos. En una segunda fase se constituyó una asociación de floricultores cuyos objetivos, según el acta constitutiva son: unir esfuerzos para un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y naturales, promover la reglamentación del cultivo y comercialización de flores, realizar compras en común de maquinaria y artículos que requieren para la explotación agrícola y transportar sus productos. Destaca el establecimiento de un centro de acopio donde se concentrará, procesará, y seleccionará y envasará la producción de flores, plantas y sus derivados. de todos los miembros de la asociación, estandarizando una sola marca para realizar conjuntamente su comercialización. Como resultado de estas acciones, en el transcurso de dos años las exportaciones se triplicaron. Para lograr éxito en los negocios con Canadá, es recomendable consolidar la oferta para exportar, ya que los pequeños productores nacionales, de manera individual no cubren los requerimientos de los grandes importadores en cuanto a calidad, volúmenes y compromisos.

En 1990 el gasto promedio por familia canadiense en la compra de flores de corte y macetas con plantas fue de 41 dólares canadienses, en ese mismo año, el 48.5% del total de las familias canadienses compró flores de corte o macetas con plantas, las ciudades con más alto porcentaje de compra son Calgary, Edmonton, Victoria y Vancouver, que registran más del 50% de las ventas.

En relación a los grupos de productos que México exporta a esta región, los bienes intermedios ocupan el primer lugar, destacando entre ellos, partes y accesorios de carrocerías, motores de ignición y receptores de televisión. Las oportunidades comerciales de México con Canadá, además de los sectores relacionados con la industria automotriz, se pueden centrar en partes electrónicas y eléctricas ya que se trata de productos con tecnología media en los que las actividades de ensamblado son fundamentales y en los que se ha detectado interés de los empresarios canadienses en coinvertir. Respecto a bienes de consumo final, la exportación de

Cuadro 26.

Nichos de Mercado por Sector

Conjunto >	Nichos de Mercado por Sector																													
	Atlanta	Chicago	Dallas	Los Angeles	Miami	N. York	San Antonio	Minneapolis	Toronto	Vancouver	Praga	Madrid	Paris	Rotterdam	Milán	Lyon	Sao Paulo	Hong Kong	Tokio	Taipei	Hamburgo	Sao Paulo	Santiago	Habana	Bojald	Sin Jere	Guatemala	Caracas		
Sector																														
▼																														
Prods. frescos	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Crianteria, apicultura y pesca	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Mineria																														
Alimentos, bebidas y tabaco	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Textil	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Calzado y Art. de piel																														
Ind. de la madera	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Papel e ind. editorial				*																										
Químico-farmacéutico	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Prods. plásticos y de c.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Prods. minerales no metálicos	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Siderurgia	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Minerometalurgia				*																										
Ind. Automotriz	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Otro Eq. de Transp.																														
Máq. y eq. para const.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Máq. y eq. para la ind. diversa	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Equipo prof. y científico				*																										
Aparatos elect. y electrónicos				*																										
Aparatos fot. y cinematográficos				*																										
Muebles	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Arts. de regalo y decoración	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Fuente: Programa de Apoyo Integral, Bancosud 1995, p19.

Cuadro 27.

Productos demandados estilo mexicano

	Quesadilla p.	Chalupas	Tostitos	Chiles	Tostitos m.	Papas	Veguitas p.	Huevos	Alitas	Tortitas	Botanas	Dulces	Mermeladas	Jelous
EUROPA														
Alemania	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		
España		✓	✓	✓		✓	✓	✓					✓	✓
Francia	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Hol - Bai	✓		✓	✓			✓			✓				✓
Italia		✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓		✓
Reino Unido	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓				
Total	4	4	9	9	4	3	8	2	1	4	1	3	2	3
ASIA														
OCEANIA														
Australia	✓		✓	✓	✓				✓	✓		✓		
Hong Kong	✓	✓	✓	✓			✓			✓				
Japón	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Nova Zelandia		✓	✓	✓		✓	✓					✓	✓	✓
Taiwan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			
Total	4	4	6	6	3	3	4	1	3	4	2	3	2	1
E.U.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Total	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: En revista: Negocios Internacionales, Bancomet, Año 4 No.

alimentos y bebidas así como textiles confecciones y muebles para el hogar representan una excelente posibilidad, en estos sectores México no sólo cuenta con ventajas comparativas sino que ha demostrado competitividad internacional.

Bancomext cuenta con cinco oficinas de representación en esta región dos en EE.UU. (Chicago y Nueva York) y tres en Canadá en Montreal, Toronto y Vancouver las cuales han detectado importantes nichos de mercado para los productos de origen mexicano, lo que motivado la realización de proyectos específicos que tienen como propósito apoyar al empresarios mexicanos en la detección de la demanda, adaptación de los productos a las exigencias específicas del mercado, así como el establecimiento de los vínculos comerciales y seguimiento del negocio, poniendo a su disposición la gama de servicios con que cuenta la institución (Cuadro 26).

En cuanto al mercado de textiles y confecciones mexicano para Canadá cuenta con una importante demanda de textiles y prendas confeccionadas, en la que los productos mexicanos del sector tienen oportunidad. Esto ha motivado a que Bancomext Montreal lleva a cabo un proyecto, que tiene por finalidad incrementar en el corto plazo, las exportaciones mexicanas de esos productos. La ropa que presenta mayor demanda es la ropa para niños, pantimedias, chamarras y ropa de punto. En 1994 los productos que representaron el 80% de las exportaciones del sector textil con mayor aceptación por los consumidores externos y que dentro del periodo 1989-1994 mostraron tasas de crecimiento mayores al promedio, sin considerar maquila son los que se dan en el Cuadro 28. Por otra parte otro de los atractivos del mercado canadiense para las confecciones mexicanas es el interés de las empresas de coinvertir en México para la fabricación de determinadas marcas o de productos con ciertas especificaciones.

En el Sureste de Canadá desde hace algunos años los muebles mexicanos tienen aceptación en el mercado canadiense; al firmarse el TLC diferentes ventajas se hicieron patentes, los fabricantes mexicanos pueden ofrecer precios más competitivos y tienen la posibilidad de adaptar sus productos a las exigencias del mercado. La consejería comercial en Montreal de Bancomext ha detectado un importante nicho para los muebles mexicanos de tipo rústico y de hierro forjado, por lo cual ha iniciado un proyecto que tiene como propósito posicionar a los productores mexicanos de este tipo de bienes en tiendas especializadas. Además, se promueve la exportación de artículos de vidrio para el hogar con el objeto de complementar en estilo de decoración.

Con respecto a artículos del hogar, la demanda incluye especialmente artículos de vidrio se puede clasificar en tres segmentos: a) producción en grandes volúmenes, generalmente de color transparente y con precios bajos; b) producción limitada orientada al diseño y la moda, sin marca y con precios medios y c) producción

exclusiva, con marca y de precios altos. En esta clasificación, los productos mexicanos se ubican en el segmento "b" y sus principales competidores son Estados Unidos, la República Checa, España y Polonia.

Cuadro 28.

Productos con Mejor Aceptación Industria Textil y de Confección

Textiles	Prendas de Vestir	Otros Textiles y Confección
Alfombras	Trajes de lana, sacos y pantalones de algodón p/caballero o niño	Colchas y demás artículos de moblaje
Fibras sintéticas discontinuas cardadas sin cardar	Conjuntos p/entrenamiento de deportes y trajes de baño	Mantas
Tejidos de algodón crudos y teñidos	Camisas p/caballero o niño	Bayetas, franelas, toallas quirúrgicas y artículos p/limpieza
Cables de filamentos sintéticos o artificiales	Trajes de lana y pantalones de algodón de punto p/caballero o niño	Ropa de cama y de mesa
Hilos de fibra sintética	Suéteres, jerseys, chalecos de fibras sintéticas o artificiales de punto	
Hilos de filamentos artificiales		
Hilos entorchados	Chales, pañuelos, bufandas y accesorios de vestir de lana, de punto	
Telas sin tejer		
Terclopelo y felpa tejidos	Camisas y blusas de algodón o de fibras sintéticas y artificiales p/mujer	
Tejidos de fibras artificiales	o niña	
	Sostenes	

Fuente: Revista Negocios Internacionales, Bancomext. Año 4, No. 41 Agosto de 1995 p.7

En cuanto a las Frutas y verduras Canadá cuenta con difiles condiciones climáticas, por los que la producción interna de productos frescos es limitada y la demanda se satisface via importaciones . No es de extrañar que 60% de las frutas y hortalizas consumidas en Canadá son importadas, principalmente en el periodo de noviembre a junio. Estas importaciones se concentran (93%) en cinco ciudades: Toronto 41%, Montreal 25%, Vancouvert 16%, Calgary 6% y Winnipeg 5%. En este mercado se observa una gran concentración del consumo en estas cinco ciudades y sus alrededores, lo que facilita la distribución. Los principales proveedores de frutas y hortalizas son EE.UU. que abastece 57% de las importaciones y México con 9%. Lo que indica de que la oferta mexicana es de calidad y cuenta con precios competitivos además de tener grandes posibilidades de expansión. Los productos más demandados son: tomate, pimiento verde y mango.

Sector metalmecánico, los grandes requerimientos de la industria automotriz por componentes metalmecánicos ha fomentado las inversiones en este sector que ofrece excelentes posibilidades de negocios, los inversionistas de EE.UU. y Canadá aprovechan estas oportunidades y han incrementado sus inversiones en él; las consejerías comerciales en esta región atienden constantemente demandas de información y brindan apoyo a los inversionistas de su área, en la búsqueda de socios mexicanos para coinversión u otro tipo de alianzas.

Productos Pesqueros, una de las actividades productivas con amplias posibilidades en el comercio exterior es el sector pesquero, los productos del mar de origen mexicano con mayor dinámica en los mercados mundiales han sido la langosta, peces de escama fina, camarón y pescado congelado, atún enlatado, cazón, abulón, pepino de mar, aleta de tiburón, las oportunidades en el exterior, además de la exportación de estas variedades, se presentan para el establecimiento de alianzas estratégicas de coinversión y transferencia de tecnología.

Para el mercado de América del Norte tiene amplia cabida el Huachinango fresco y el congelado, para lo cual se requiere una guía de pesca con la indicación de cualquier preservativo utilizado, misino que debe ser aprobado por la Food and Drug Administration (FDA) y señalarse en la etiqueta. En 1992 México se colocó como país líder exportador de Huachinango fresco o refrigerado a EE.UU. entre los principales competidores en ese renglón se encuentran Nicaragua, Costa Rica, Panamá y Venezuela

En Canadá tienen demanda los productos de escama, crustáceos moluscos y se tiene interés por especies acuáticas en forma congelada, en especial la langosta del Caribe, camarones de dos o tres onzas, lenguados desde 48 onzas, filetes de pescado congelados y langosta americana viva. Entre las especies de agua dulce existe gusto por la trucha arcoiris, los peces, entre ellos el lenguado, huachinango, robalo, dorado, cabrilla, se prefieren en forma fresca, o bien en filetes congelados; otros productos como moluscos y jaiba se requieren enhielados o vivos; por lo que se refiere a la langosta, se interesan por la cola precocida y congelada. De México se han detectado oportunidades para el camarón, abulón y pescados, especialmente tilapia (mojarra). Para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado canadiense, la representación de Bancomext en Vancouver ha iniciado un proyecto para impulsar las exportaciones mexicanas del sector. A través de la firma canadiense North West Seafood Ltd se ha logrado colocar en el mercado langosta y pulpo, en el periodo de enero a septiembre de 1994 se reportaron ventas por 8.5 millones de dólares.

Europa; La Unión Europea formada actualmente por 15 países, constituye la zona comercial más homogénea del mundo, por las relaciones de los países que la

integran. esta zona es determinante en el comercio internacional, pues representa el 33% del intercambio internacional de mercancías en tanto que EE.UU. y Japón participan con 14.2 y 8.10%, respectivamente. Desde mediados de 1994 el Consejo de la Unión Europea inició un proceso de revisión del sistema de preferencias para las importaciones de determinados productos manufacturados originarios de países en vías de desarrollo imperante desde 1990. De acuerdo con las nuevas reglas del SGP de la Unión, varios productos tienen que pagar arancel cuando antes se encontraban libre de él. Aunque considera menores ventajas para los exportadores, significa políticas claras en sus negociaciones al tener una certeza del arancel a pagar y no depender de cuotas y contingentes, como se hacía anteriormente.

El arancel preferencial determinado por la Unión Europea varía por producto de acuerdo a porcentajes de los aranceles que se pagan bajo el régimen de la nación más favorecida. situación que mejora nuestra competitividad frente a países desarrollados, para México la Unión Europea significa un gran reto de diversificación y socios potenciales, ya que se trata de un importante proveedor de inversión extranjera y de transferencia de tecnología. Bancomext cuenta con seis oficinas en este continente, cubriendo toda la zona, y al mismo tiempo se especializan en cada uno de los mercados de mayor influencia en la región.

El Mercado Unico Europeo presenta nobles diferencias en su estructura, así como en el perfil de sus consumidores, con respecto al mercado norteamericano, aunque reviste también un vasto potencial para el establecimiento de negocios permanentes e inversiones y alianzas estratégicas que redunden en el flujo de capital y tecnología hacia México. La estrategia comercial en este continente busca fortalecer la posición de productos mexicanos que ya han incursionado en esta región y extenderla de manera gradual y selectiva a otros mercados no tradicionales (ver cuadro 30). Se ha reforzado la **promoción del mango mexicano a Benelux, verduras congeladas del tipo brócoli y coliflor a Alemania; uva de mesa, mango, aguacate y cebollín, entre otros vegetales, al Reino Unido; en España (1993) se promovió a los productos frescos, además de alimentos enlatados, en Francia se impulsó el pescado, crustáceos y mariscos de origen nacional puesto que existe un nicho por cubrir en ese sentido. La representación de Bancomext en Italia se enfocó en la langosta, camarón y el atún; también se desarrolló un proyecto de flores de corte.**

En ese continente se ha logrado penetrar con confecciones al mercado alemán y se han captado demandas por estos productos por parte del Reino Unido, Italia, Francia, España y Suecia, por lo que Bancomext contó con seis proyectos del sector en esos países y fomentará la participación de exportadores mexicanos en feria especializadas que tienen lugar principalmente en Alemania. Con respecto al mercado francés y español, las exportaciones se enmarcaron en 1993 en el desarrollo

de proveedores a las cadenas de tiendas departamentales como Lafayette y Preciado, respectivamente.

La venta de muebles mexicanos estilo rústico y colonial a Francia y España ha arrojado satisfactorios resultados. En Alemania la labor para la promoción de este tipo de productos se inició en 1994, donde también se identificó potencial para dicho tipo de mueble. En los mercados escandinavos y español los artículos decorativos y regalos como el vidrio soplado han recibido gran aceptación.

En Holanda, Italia e Inglaterra se impulsó la colocación de autopartes mexicanas en sus zonas de adscripción, presentándose para Inglaterra perspectivas de involucrar inversiones en ese mismo proyecto. La exportación de plásticos y polímeros al Reino Unido, así como la de calzado a Alemania, han sido objeto de otros proyectos en el área, en 1993 fue destacado el apoyo que en materia de asesoría técnica por parte de expertos alemanes involucró la realización del proyecto de calzado, a fin de adecuar los productos mexicanos a las normas requeridas por el mercado europeo.

En 1994, 9.9% de las exportaciones mexicanas tuvieron como destino dicho continente, Alemania captó 16%, el Reino Unido, 8.2% y Holanda 4.7%. Entre los sectores que mayor demanda tienen en este mercado figura el de alimentos frescos, por ello la oficina de Bancomext-Londres conduce un proyecto que tiene por finalidad promover las ventas de los siguientes productos: uva blanca, mango, aguacate, toronja, limón, espárrago y cebollín, que han encontrado buena aceptación entre los consumidores ingleses. Estas exportaciones ascendieron a 19 millones de dólares en 1994, provenientes de las empresas de los estados de Michoacán, Baja California, Veracruz y Sonora.

En el mercado inglés se han detectado oportunidades para el sector textiles y confecciones, principalmente para prendas de algodón y sus mezclas, es por ello que Bancomext lleva a cabo un proyecto para preparar a las empresas mexicanas para que elaboren prendas con las especificaciones de los importadores. Los productos que más atractivos han resultado para este mercado son vestidos de cocktail, calcetines, suéteres, ropa casual. Entre los países de la unión europea, Alemania es el primer socio comercial de México, a raíz de la apertura comercial. Bancomext en Alemania ha centrado su promoción en aquellos sectores que cuentan con importantes niveles de crecimiento y en los que nuestro país puede tener ventajas. Tal es el caso de Textil y confección, calzado, alimentos frescos, muebles y materiales para construcción.

Sur de Europa, Francia e Italia; Tanto Francia como Italia son considerables importadores de jugos de frutas congelados, productos pesqueros, café en grano, minerales no metálicos y productos químicos básicos. Francia demanda, además

frutas tropicales, calzado y muebles: México por su parte cuenta con un amplio potencial de exportación de estos productos.

Proyectos comerciales, en Francia, el gusto por descubrir y conocer la buena cocina internacional, hacen que la comida mexicana, goce de gran aceptación por parte del consumidor francés, quien la degusta tanto en restaurantes como elaborando platillos preparados a partir de ingredientes adquiridos en grandes supermercados o tiendas especializadas. Para dar idea de la magnitud de este nicho, cabe mencionar que en Francia existen cerca de 700 restaurantes, que incluyen especialidades de comida mexicana o tex-mex. Los nichos de mercado identificados por la oficina de representación de Bancomext en París son los siguientes: totopos, tortillas de maíz, salsas verde y roja, nopales en escabeche, platillos ya preparados y listos para servirse: arroz a la mexicana, chilaquiles, tamales, flor de calabaza, frijoles refritos, café, miel de abeja, cajeta, jugos de frutas tropicales, tequila, cerveza, vino de mesa, licor de café y mezcal.

Para apoyar a las empresas mexicanas a consolidar su presencia en ese mercado, Bancomext tiene un programa de promoción consistente en dar a conocer los alimentos mexicanos a través de la organización de presentaciones temporales en grandes cadenas de supermercados.

Artículos de regalo y decoración de alta calidad Ante el cada vez mayor interés del consumidor medio en Francia por adquirir productos representativos de culturas extranjeras, Bancomext ha instrumentado un proyecto para el desarrollo de proveedores mexicanos de artículos de regalo y decoración para tiendas departamentales. CAMIF es una red de almacenes que tiene en tercer lugar de ventas por correspondencia en el mercado Francés, en 1995 se organizó una muestra de productos típicos mexicanos de alta calidad. Como resultado se obtuvo la selección por parte de CAMIF de 38 pequeñas y medianas empresas productoras de artesanía de alta calidad como tapetes, muebles, artículos de cerámica, marroquinería, orfebrería, ropa, colchas, y manteles, que en su mayoría no habían exportado, o bien habían realizado operaciones comerciales poco significativas. Se concretaron negocios de exportación de mercancías, cuyo embarque se calcula requerirá 15 contenedores. La consejería comercial en París ha detectado oportunidades significativas para promover alianzas estratégicas entre empresas mexicanas y francesas en los sectores de autopartes y de plástico.

Italia; En Italia también se ha observado una creciente aceptación de los alimentos mexicanos por parte del consumidor medio, esto por el dinamismo que ha tenido la apertura de restaurantes y bares de ese origen en el centro y norte de Italia durante los últimos cinco años. La penetración de algunos de nuestros productos alimenticios y bebidas típicas, el cual se sustenta, por un lado, en un estudio de mercado en torno a las necesidades de los restaurantes y supermercados, y las características del

abastecimiento a este tipo de comercio, y por otro, en las posibilidades de los fabricantes nacionales de adaptarse en el corto plazo a los requerimientos del mercado.

En el paquete de alimentos se distingue el siguiente grupo de artículos: tortillas tanto de harina como de maíz, conservas, salsas, chiles jalapeños, y jugos de frutas tropicales, botanas a base de maíz y platillos listos para servirse. Las bebidas seleccionadas son: coctail margarita, tequila, licor de café y mezcal, en cuanto a la cerveza, su presencia ya está consolidada en el mercado local. Los proyectos que la consejería comercial está manejando son los relativos a la identificación y promoción de coinversiones en los sectores de autopartes y muebles para jardín.

Europa, y la comida mexicana Cifras estadísticas de 1992, revelan que el consumo de alimentos (incluidos comidas, bebidas y tabaco) ocupó en algunos países europeos, respecto al total de consumo en otros rubros, considerando vivienda, recreación y transporte, los siguientes porcentajes: Bélgica 18.6, Dinamarca 21.2, Alemania 16.2, Grecia 3.7, España 20.9, Francia 19, Irlanda 36.4, Italia 20.2, Luxemburgo 18.6, Holanda 15.4 y 21.9 por ciento en el Reino Unido. Asimismo, su interés por nuestros sabores ha impulsado el consumo de la comida mexicana, en los últimos años a través de restaurantes. Ante este panorama, la división de alimentos procesados es uno de los principales sectores a los que Bancomext ha orientado el desarrollo de proyectos en el continente europeo, buscando fortalecer la imagen de la auténtica comida mexicana.

Francia, Alimentos típicos; El gusto del consumidor francés por probar nuevos sabores y conocer todo tipo de comida, representa una excelente oportunidad para promover la cocina mexicana. En Francia se presentan varios tipos de consumidores, destacando el que tiene predilección por la comida exótica, si como por la americanización de los gustos.

Actualmente la comida tex-mex, que es el tipo de cocina mexicana adaptada en Texas al gusto estadounidense, está teniendo éxito también en ese país, por lo que es necesario aprovechar la dinámica para promover a la auténtica comida de nuestro país.

La representación de Bancomext en Francia ha buscado posicionar la comida típica mexicana a través de restaurantes, creando el gusto por el producto que induzca al consumidor a la compra tanto del producto terminado como de los ingredientes para su preparación en los anaqueles del supermercado.

Otros nichos de mercado en Europa Al Reino Unido se han efectuado exportaciones de pulpa de aguacate, presentación en la que dicho fruto cuenta con interesantes nichos de mercado, como es el caso de restaurantes y tiendas de

autoservicio. En España existe demanda de productos como miel, cerveza, piña y duraznos en almibar para los cuales la representación comercial en ese país ha promovido exportaciones.

Europa se ha destacado por la producción y consumo de productos del mar, en especial de la región del Mediterráneo. Sin embargo, la sobre explotación de sus recursos marítimos, así como los niveles de contaminación de sus aguas han obligado a adoptar medidas para regular la captura. Es por eso que representa importantes oportunidades para México en el sector.

Para aprovechar el nicho de mercado es indispensable considerar que el comercio de productos del mar enfrenta en la Unión Europea restricciones fitosanitarias a las importaciones procedentes de países que no apliquen ciertas normas en el procesamiento. La normatividad de la UE para la compraventa de productos marinos es muy rigurosa, en especial tratándose de especies que por trasplante de una zona a otra puedan propagar ciertas enfermedades o plagas, sobre todo en el caso de la ostra plana. Para poder explotar a esa región es indispensable que los países exportadores registren a las empresas interesadas en el mercado.

Bancomext en Francia realiza un proyecto de exportación de pescados, crustáceos y mariscos, centrandó el principal interés en productos como langosta, camarón y peces de escama fina. Dicho mercado representa una demanda continua pues es tradición de ese país el consumo de productos del mar. Los productos, excepto los elaborados, tales como sopa de pescado, patés y los ahumados, se presentan en cajas de poliestireno selladas y con hielo, que mantiene la óptima calidad del producto. Las ostras y mejillones se distribuyen en cajas de madera o en bolsas de plástico. La langosta viva llega en cajas de cartón con viruta congelada, las langostas al ser recibidas se colocan en acuarios de vidrio de tres toneladas hasta que se recuperan y son enviadas a los distintos restaurantes, que de preferencia las mantienen vivas, para elección del cliente.

En el mercado Italiano los productos del mar se expenden principalmente en cajas de poliestireno para los peces, ya sea enteros o fileteados; los moluscos se presentan tanto en este tipo de cajas como en otras de madera o costales plásticos; los crustáceos se venden congelados o vivos. Se importa gran cantidad de productos principalmente de África y del norte de Europa. La importación representa 50% de consumo Italiano de productos marinos, y entre los principales productos importados se encuentran: el camarón, salmón, ostión y langosta; en Italia la representación de Bancomext en Milán lleva un proyecto de exportación de productos del mar iniciado en 1993, cuya finalidad es promover las exportaciones de camarón y pescado congelado, así como atún enlatado. El principal interés de este mercado es el camarón de mar café, rojo y blanco, y también la langosta y el cazón, adicionalmente se promueve el pez de escama y coinversiones en acuicultura,

captura y procesamiento de especies marinas. Para importación de camarón en forma congelada se exige en Italia el certificado sanitario del país de origen, y en la aduana de entrada de la UE se expide un nuevo certificado sanitario para el acceso al mercado italiano. Además de camarones el mercado italiano se interesa en todo tipo de pescado congelado, así como también en moluscos, crustáceos, calamares, pulpo y langosta. Las variedades de langosta mexicana más comunes son la langosta del Golfo, langosta roja, considerada como una de las mejores del mundo. En cuanto al etiquetado, la leyenda debe aparecer en italiano y con la denominación "gamberoni", además de los ingredientes, incluidos los conservadores, dentro de los cuales la normativa italiana permite la utilización del sulfito. Por lo que se refiere al empaque, dado que el producto se importa congelado, la forma más usual es en bloques de cinco libras, respecto a las normas de calidad hay que distinguir el camarón con o sin cabeza puede ser congelado en tierra.

Por su parte, el mercado español registra demanda para variedades de pescado como: boquerón, merluza, gallo, pescadilla, sardina, salmón, bacaladilla, trucha y atún; mariscos: chirla, mejillón, gamba, cangrejo, almeja, caracoles; productos congelados: calamar, merluza, langostino, gamba, pescadilla, lenguado, pulpo, pez espada, y bacalao.

Asia y Oceanía; Para este mercado desde 1993 la estrategia ha marcado el aprovechamiento de su elevada capacidad de consumo, además de las ventajas que como centro de distribución y fuentes de tecnología y capital ofrece la región. Por lo que se refiere a los nichos en los que México tiene mayores posibilidades de incrementar su flujo comercial destacan: frutas y vegetales frescos, cárnicos productos pesqueros, materiales de construcción y autopartes, existiendo un alto potencial para el desarrollo de procesos de maquila y subcontratación en diversos sectores.

El Japón se han promovido diferentes proyectos para incentivar las ventas de mango, aguacate, naranja, limón, calabaza cabocha y espárrago, así como jugo de naranja. Se ha detectado una amplia demanda para productos cárnicos mexicanos tanto en Japón como en Hong Kong con la ventaja de disponer de oferta exportable que cumpla con las regulaciones fitosanitarias.

En Taiwan se aprovechan los nichos existentes para productos pesqueros, en 1993 se desarrolló un proyecto de abastecimiento a la cadena departamental Far Eastern de productos alimenticios y otros artículos de regalo.

En virtud de que los materiales de construcción mexicanos cuentan con buena aceptación por parte del consumidor asiático, en el año de 1993 se trabajó en proyectos referentes a mármol y otros recubrimientos para Korea, Hong Kong, Australia y Singapur.

Se dieron importantes oportunidades para la subcontratación de diversos sectores con empresas de esta región, de lo que fue posible deribar tres proyectos a ser desarrollados en 1994 acerca de productos plásticos para empresas australianas y taiwanesas, así como procesos en el sector eléctrico-electrónico y de computación para Taiwan.

Asia y Oceanía es la región del mundo que concentra la mayor población y que ha registrado durante la última década de manera consistente en la mayoría de los países que la conforman, impresionantes tasas de crecimiento económico, muy superiores a las del resto del mundo. El ingreso per cápita y la disponibilidad de reservas en esos países, los hacen mercados sumamente atractivos para la promoción del comercio exterior.

La consejería comercial ubicada en Tokio, Japón, además de atender el mercado de ese país abarca Austria, Nueva Zelanda, y los países del Sudeste Asiático.

Corea del Sur; El ingreso per cápita ha pasado de 82 dólares en 1962 a más de 7,500 en 1994. Durante abril de 1995 las exportaciones coreanas crecieron a una tasa anual de 34% (10,275 millones de dólares para ese mes), mientras que las importaciones lo hicieron en 38.5% (11,070 millones). El déficit comercial acumulado para abril alcanzó 5,211 millones de dólares.

El intercambio comercial México-Corea del Sur en el periodo de 1985 a 1994 el comercio bilateral se incrementó, pasando de 165.5 a 1289.2 millones de dólares. Este aumento se debe fundamentalmente a su vez al de las exportaciones coreanas, que pasarón de 26.1 a 1289.2 millones de dólares durante ese lapso.

En 1994, el comercio bilateral presentó un aumento de 31.4%, las exportaciones mexicanas aumentaron en un 45.1% (tasa muy superior a la registrada a nivel nacional), con un valor de 228.6 millones, mientras que sus exportaciones alcanzaron 1289.2, con una tasa de crecimiento de 29.3% respecto a 1993. Los principales productos exportados por México a Corea del Sur en 1994 fueron en millones de dólares: ácido tereftálico (31.3); lingotes de hierro y acero (30.4); plata en bruto (21.3); café crudo en grano (18.3); tereftáto de dimetilo (16.5); sal (11.4); gasóleo (8.2); lubricantes (8.2); etilenglicol (6.9 millones) e hilados de acetato de celulosa (6.2 millones). En la región latinoamericana, México representa el principal mercado para los productos coreanos y se sitúa en la quinta posición como país abastecedor después de Brasil, Chile y Panamá. Existe una creciente demanda en ese país por materias primas, principalmente fibras sintéticas, para la industria textil. Las importaciones coreanas de estos productos registran una tasa anual de crecimiento superior al 18%.

Una de las industrias que mayor crecimiento ha registrado en los últimos años es la automotriz; sus exportaciones mantienen una tasa de crecimiento de más del 70% anual y representa una atractiva oportunidad para los exportadores mexicanos del ramo de autopartes y proveedores de la industria automotriz.

Hong Kong; Actualmente es una de las economías más dinámicas de Asia y del mundo y posee el ingreso per cápita más alto de los llamados Tigres Asiáticos. En el terreno comercial, en 1993 Hong Kong se convirtió en la quinta potencia comercial mundial, después de la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Canadá. Sus principales socios comerciales en 1994 fueron China (35.3%), Estados Unidos (14.9%), Japón (10.8%), Taiwan (5.6%), Singapur (3.9%) y Alemania (3.4%). Se ha convertido en un líder mundial de exportaciones de prendas de vestir, joyería de fantasía, artículos de viaje, bolsas, paraguas, flores artificiales, juguetes y relojes. El valor de las exportaciones mexicanas a Hong Kong en 1994 se incrementó considerablemente en relación con las de 1993, al pasar de los 61.6 millones de dólares a 173.5 millones de dólares en 1994. Las importaciones sufrieron una reducción de 316.7 millones de dólares en 1993 a 286.9 millones en 1994. Cabe mencionar que Hong Kong actualmente es el principal importador de productos mexicanos no petroleros en Asia, en términos per cápita.

Los principales productos exportados a Hong Kong en 1994 fueron hierro en barras y en lingotes, aparatos e instrumentos eléctricos, fibras textiles artificiales o sintéticas, máquinas para escribir, juguetes, juegos y artículos para deporte, ácidos policarboxílicos, cloruro de polivinilo, conservas de pescados y mariscos, globos para recreo, mechas y cables de acetato de celulosa, mientras que los principales productos importados de Hong Kong en ese mismo año fueron: prendas de vestir de fibras vegetales, hilados y tejidos de fibras sintéticas o artificiales, piezas y partes para instrumentos eléctricos, relojes, otras prendas de vestir, juguetes (excepto de caucho y plástico), prendas de vestir de fibras sintéticas o artificiales, refacciones para aparatos de radio y TV, joyas, receptores y transmisores de radio y TV. Las exportaciones mexicanas dependen de un número reducido de productos cuyas ventas suelen ser fluctuantes, debido a su mínima penetración en este mercado, en general son bienes intermedios para la fabricación de manufacturas ligeras o para la construcción, así como productos de bajo valor agregado.

Las importaciones mexicanas provenientes de China se incrementaron en un 41.5% respecto a 1993, al pasar de 353 millones de dólares en ese año a 499.7 millones de dólares en 1994. Los principales productos exportados a China en 1993 fueron: tubos de cañería de hierro y acero, fibras textiles artificiales o sintéticas, compuestos heterocíclicos, herramientas de mano, mecha y cables de acetato de celulosa, cerveza, otros productos siderúrgicos, otros productos químicos, otros productos textiles.

Entre los principales productos importados de China en 1993 figuran: calzado con corte o suela de piel o cuero, prendas de vestir de fibras vegetales, receptores y transmisiones de radio y TV, baldosas y manufacturas diversas de cerámica, cámaras de todo tipo, máquinas para procesos de información y sus partes, otros productos textiles, otros productos de plástico y caucho, otros productos agrícolas, otras prendas de vestir.

Taiwan; Existe una importante demanda de productos pesqueros, destacando la langosta como uno de los productos con mayor potencial en el mercado taiwanés. Recientemente este país ha concretado importantes inversiones y coinversiones en México, esto dado los crecientes costos de producción domésticos y los grandes excedentes comerciales han provocado que la industria taiwanesa explore nuevos sitios para el establecimiento de sus operaciones.

Las consejerías comerciales de Bancomext en Corea del Sur, Hong Kong y Taiwan en base al análisis de mercado, las entrevistas realizadas con diversas empresas e instituciones del sector público y privado de esos países y la competitividad de los productos mexicanos, han identificado como sectores con mayor potencial de penetración a: el petroquímico, autopartes, eléctrico-electrónico, materiales de construcción y agroindustrial. Para que el exportador tenga éxito en el mercado asiático la superación de algunas limitaciones que corresponden en parte a los mismos exportadores, como son: adecuación del producto a las especificaciones de los compradores, promoción en eventos y servicio eficiente que incluye puntualidad, respuesta rápida, empaque adecuado e información precisa, entre otras.

Japón; En vista de que Japón se ubica como el segundo importador de alimentos en el mundo, se presenta como un atractivo mercado para los productos mexicanos del mar, frescos, congelados y procesados, sobre todo pescados. La comercialización de productos del mar en Japón se centra en peces, moluscos, crustáceos, principalmente en presentación fresca. Entre los productos pesqueros que importa el país asiático se encuentran: camarón, salmón, atún, cangrejo, calamar, pulpo, carne embutida (surimi), pescado procesado, y lenguado. De México se importa atún, camarón, surimi y algas marinas.

En Japón impera el mecanismo de subasta para la importación, consistente en el envío del producto desde el país de origen, para luego definir el precio y posteriormente efectuar el pago deduciendo costos de flete y comisiones, lo cual ha dificultado la comercialización con México. Por ello es recomendable que en nuestro país se desarrolle el cultivo de especies de alto valor como el erizo, que actualmente se importa al mercado japonés del oeste de Australia. En este país también se promueven los productos mexicanos del sector alimentos procesados y bebidas mediante la participación en uno de los más importantes eventos en ese país, Foode, esta feria se realiza anualmente, como resultado de este evento se ha detectado un

creciente interés de importadores japoneses por adquirir calabaza cabocha en presentaciones con mayor valor agregado, esto es cocida, congelada, en pasta, puré, polvo y sopa. La consejería comercial en Tokio conduce en esa sede otro proyecto de alimentos y bebidas cuyo objetivo es incrementar las exportaciones de jugo de naranja, al igual que desarrollar una oferta estable de proveedores mexicanos hacia el mercado japonés, gran consumidor de jugo de naranja (al rededor de 4 litros pércapita), y que en vista de no producirlo, depende por completo de las importaciones.

Otras naciones asiáticas como Taiwan y Hong Kong presentan expectativas interesantes para la compra de productos del mar, en la actualidad ya importan de México algunos productos procesados, aunque los montos todavía son pequeños, existen posibilidades de crecimiento, sobre todo en los que se refiere a especias como erizo y pulpo, también estos mercados constituyen una fuente importante de tecnología, en especial para el desarrollo de la acuicultura.

América Latina y el Caribe; La mayor concentración de proyectos comerciales a esta región se presentan en productos químicos y farmacéuticos para abastecimiento de Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Venezuela. Dentro del sector, en 1993 se promovió la compra por parte de México de ciertos compuestos provenientes de Cuba, dentro del comercio recíproco impulsado por Bancomext. También se dió énfasis en el desarrollo de las exportaciones del sector automotriz y autopartes, ascendiendo a seis los proyectos atendidos a través de las representaciones de Centro y Sudamérica; el esquema de desarrollo de autopartes a Mercedes Benz en Brasil arrojó excelentes resultados, por lo que buscó reproducir este efecto para otros mercados.

Con respecto a la venta de alimentos y bebidas a dicha región, se apoyarán la destinadas a Brasil, Chile, Venezuela y Colombia. Fuerón relevantes los proyectos que se llevarón a cabo entre empresas mexicanas y latinoamericanas para proveerles de insumos destinados a los sectores petrolero, eléctrico, minero de telecomunicaciones, agropecuario, de construcción y en general de obras de infraestructura tanto a nivel de entidades particulares como públicas en esos países, el rubro de textiles y confecciones, así como el de calzado, serán objeto de proyecos de exportación en los mercados chileno y colombiano respectivamente. Por otra parte, en América Latina también se han detectado posibilidades para los productos mexicanos del sector. Bajo un esquema de ofertas complementarias, la representación de Bancomext en Venezuela lleva a cabo un proyecto para la comercialización de alimetos entre México y la Nación Sudamericana, que demanda frutas y legumbres en conserva, pescados y mariscos, especias, dulces y bebidas como cerveza y jugos de fruta para su distribución en supermercados.

Chile; Las exportaciones de productos mexicanos al mercado chileno han tenido incrementos en los últimos años, en 1991 estas ventas crecieron en 15.2% al llegar a 127 millones de dólares, incrementándose al año siguiente en 20.0% al sumar 152 millones de dólares. En 1993 el valor exportado de México a Chile volvió a incrementarse al llegar a 194 md (27.2%). En 1994 el saldo de la balanza comercial con este país fue deficitaria (-26 millones de dólares) y de enero a septiembre de 1995 se ha mantenido un saldo superavitario de 40 millones de dólares. Casi el total de las exportaciones mexicanas hacia Chile son productos manufacturados, los principales sectores de exportación han sido productos metálicos, maquinaria y equipo, básicamente en lo referente a automóviles tanto para transporte de personas como de carga, también los productos químicos y petroquímicos han sido importantes en su importación. Bancomext en su representación con Chile maneja un proyecto consistente en la comercialización de productos mexicanos del sector, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas, así como por medio de coinversiones con compañías locales.

La demanda detectada por las representaciones de Bancomext en el **Mercado de Sudamérica** indica una constante expansión del mercado sudamericano con oportunidades comerciales en los sectores como: químico-farmacéutico; alimentos, bebidas y tabaco; autopartes e industria automotriz; manufacturas metalmeccánicas; papel e industria editorial; petroquímica y materiales de construcción, así como textiles y confecciones; y favorecida por los acuerdos negociados en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (Aladi) para productos de la industria química, farmacéutica, aceites esenciales, químico-aromáticos, colorantes y pigmentos, esquemas que además se integran en los acuerdos de libre comercio firmados por México y países sudamericanos.

En acuerdos firmados Bancomext-Colombia se han identificado buenas oportunidades para productos como butanol, anhídrido maleico, compuestos de zinc, fierro, aluminio y sílice, entre otros (ver cuadro 30).

Centroamérica; Por lo que se refiere a Centroamérica, existen nichos de mercado para productos como polvo de hornear, galletas, perejil deshidratado y botanas, habiéndose ya realizado trascendentes operaciones de venta de los exportadores mexicanos. Es importante destacar que en este mercado la estrategia de numerosas compañías mexicanas del sector, consiste en lograr el posicionamiento de los productos mexicanos a través de la creación de empresas en los diversos países de la región, así como de la vinculación con distribuidores.

La región centroamericana se encuentra integrado por seis países: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, con una población de 32 millones de habitantes, entre 1991 y 1994 estos países mostrarán una mejoría en su

liquidez externa y significativos avances en la eliminación de barreras al comercio exterior, así como la inversión extranjera. el PIB para la mayor parte de estas economías registró crecimientos favorables entre 1991 y 1994, a excepción de Honduras y Nicaragua que presentaron tendencias negativas en algunos de esos años, otro factor favorable es la reducción de su inflación, siendo la de Panamá la más baja con 1% en 1994, y las más altas, la de Honduras 36%, Nicaragua 20% y Costa Rica 16%.

Las importaciones de mercancías en la región tuvieron un crecimiento medio anual de 10.2% al pasar de 8,014 millones de dólares en 1990 a 10,736 md en 1993, lo que se puede explicar por la apreciación de las monedas, derivada de la rápida entrada de capitales, así como debido a que la mayor parte del comercio está constituido por bienes de consumo que para su fabricación requieren de la importación de bienes intermedios. Los principales productos que la región compra del exterior son, en orden de importancia: materias primas y productos intermedios; bienes de consumo y de capital, aceites lubricantes, maquinaria incluyendo la eléctrica, productos químicos, automóviles de todas clases, materiales para la construcción, hilados, ropa y accesorios, entre otros. En la mayoría de estos renglones podemos encontrar oportunidades para la colocación de productos mexicanos.

El comercio exterior de México con los países de centroamérica se caracteriza por un tradicional superávit, durante 1993, las ventas totales a la zona crecieron en 5.6% y las de productos no petroleros se incrementaron en 12.7% con respecto a 1992, en cuanto a las compras que México realizó en la zona, éstas decrecieron en 4.8% en 1993 con relación a 1992, de enero a septiembre de 1994 se registró un superávit de 357 millones de dólares y en 1995 por 630.

Con el fin de incrementar las operaciones entre empresas mexicanas y compañías de la región, Bancomext ha establecido estratégicamente dos representaciones comerciales localizadas en Guatemala y Costa Rica; la primera cubre los mercados del Salvador y Honduras, mientras que la segunda amplía su área de acción a Nicaragua y Panamá. De esta manera Bancomext ha identificado una gran demanda en expansión para el abastecimiento de productos de la rama eléctrica-electrónica que van desde electrodomésticos, equipos de telefonía, software en español hasta equipos de telecomunicaciones, también hay buenas oportunidades para materiales de construcción, productos de ferretería, químico-farmacéuticos, cosméticos, productos de plomería, automóviles y autopartes.

Aunque no es posible hablar de ramas competitivas mas bien de segmentos en ciertos sectores que lo son, (los llamados nichos de mercado) se han destacado sectores que cuentan con productos competitivos internacionalmente. Como se ha descrito a lo largo de este apartado ciertos productos de origen mexicano se estan dando a conocer internacionalmente pero aunque no es posible hablar de ramas

competitivas si lo es de segmentos en ciertos sectores que lo son, como los denominados nichos de mercado, se han detectado sectores que cuentan con productos competitivos internacionalmente pero para concretar mayores volúmenes de producción exportable es necesario la integración de cadenas productivas, la forma de operar de los estratos pequeños y medianos, hasta ahora demuestra el bajo nivel de integración horizontal de las cadenas productivas. Diversos países han aplicado nuevas formas de organización productiva integrando la cadena de valor para las pequeñas y medianas empresas sin que estos estratos pierdan las ventajas de operar como pequeños estratos pero sí obteniendo los beneficios de integrarse, gozando de los beneficios como las grandes corporaciones; en el siguiente apartado nos proponemos destacar algunos de los esquemas más exitosos en diferentes países.

4.4 Modelos de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Industria⁷ en otros Países

En este apartado el objetivo es analizar el papel de la Micro, Pequeña y Mediana Industria dentro de un contexto de globalización y apertura económica, en diferentes países del mundo en los que se ha podido comprobar su eficacia como entes económicos competitivos. Las características de este tipo de empresas a nivel de PyME exitosas se dividen en: en dos periodos diferentes en el tiempo, uno en las décadas de 1960 a 1970, en donde las PyME se caracterizaron por:

- a) La carencia de una inserción real en el mercado.
- b) La inexistencia de una inserción con otras ramas y
- c) La ubicación en la fabricación de bienes de consumo tradicional y sin potencial de exportación.

En el periodo que va de 1960 a 1990 en países como Italia, Alemania y Estados Unidos se ha producido el éxito de las PyME ahora las características son:

- a) Éxito en el mercado.
- b) Posibilidades de exportación.
- c) Agrupamientos regionales fundamentados en la relación de las PyME.
- d) Producción organizada de la producción en las empresas y entre las empresas (intra e inter empresa).

Se ha observado en estos casos la importancia de la cooperación, y aún más el papel que juega el entorno en todo tipo de instituciones de apoyo no sólo financiero conformando así una red de apoyos (Universidades, Instituciones de Investigación, la banca de desarrollo etc.) Esto ha sido resultado también por la irrupción de un

⁷ - Notas sobre la conferencia por Monica Cazalet, titulada: "Modelos de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Industria", 26 de Abril de 1994, en : Flaco

nuevo paradigma tecnológico, en sectores como la biotecnología, nuevos materiales, etc.; estos elementos conforman la base que posibilita este funcionamiento.

A diferencia de la décadas de 1950 a 1960 periodo en que se daba el paradigma de la producción en masa liderada por la gran empresa, ahora entonces se da una profunda reestructuración de las economías desarrolladas con la participación relevante de las PyMe, aunque no las tradicionales.

Ahora las pequeñas y medianas industrias de éxito poseen características dinámicas, con apoyo de información, organización flexible, aprovechamiento y hasta una apropiación de las redes de su entorno. Otra característica importante es que no se le da la importancia como se hacia antes a la producción en volumen sino a la atención a los nichos de mercado, otro punto es el cambio de las estructuras productivas en forma vertical a horizontal; de esto se deriva una nueva modalidad de relaciones en sistemas de subcontratación, que pueden darse tanto a nivel nacional como internacional. Se dan también nuevos métodos de organización de la producción que consiste en la racionalización de los procesos productivos que permiten participar en la racionalización de gastos superfluos, se toma también la actitud de servicio en calidad y entrega a tiempo, se requiere de la formación de recursos humanos, la gente que responda a los imprevistos en la producción, el conseguir la adecuación de uniones entre las PyMe es precisamente el buscar la adecuación y no quiere decir fusión.

Por otra parte dentro del enfoque sistémico de la competitividad, los éxitos no sólo consisten en el aprovechamiento de los nichos de mercado sino también del contexto o entorno, en cuanto a países como Japón se habló de sus bases interactivas que se expresan en la subcontratación, la base de sustentación son los Keretsu, también se apoyan muy fuerte en la filosofía de la empresa, "el cero defectos" y por supuesto la importancia y el papel polivalente del trabajador. En cuanto este último punto es de gran importancia el resaltar que la actitud de todos los trabajadores en Japón es un modo de vida. La producción polivalente en Japón esta fundamentada en un trabajador polivalente, versátil.

El sistema de subcontratación está trastocado por normas de calidad, (conformando grupos de calidad), aprendizaje (tecnológico y de los recursos humanos). Las acciones que están llevando a cabo las empresas grandes ante esta nueva fase es lo que se manifiesta en ciertos sectores con grandes reestructuraciones, estos grandes grupos se diversifican.

En México como en muchos otros países sabemos que la PyMe tienen limitaciones de mercado, tecnología y de capital, es esta una nueva oportunidad para utilizar los nichos y vincularse por medio de la subcontratación a grandes empresas y de exportación con agrupaciones estratégicas.

Sin embargo las grandes limitaciones podrían ser que aunque se den logros importantes con ejemplos de subcontratación esta lejos la posibilidad de desarrollo tecnológico, como se mencionó otro de los problemas es el problema de la cultura empresarial que en México se da un manejo de estas empresas con tan sólo una actitud de sobrevivencia.

En cuanto a la detección de las necesidades de capacitación en las PyMe se tiene un cambio en la naturaleza de las instituciones con disposición, a la asesoría, lo que se intenta es que el empresario sepa dirigir su propia organización.

Las posibilidades de desarrollo en las PyMe mediante la subcontratación ya se planteaban en un trabajo de la CEPAL titulado Modernización con equidad. Las ventajas competitivas están planteadas en la subcontratación en donde se da un aprendizaje, que se dirige a la subcontratación con calidad con normas cada vez mayores, la subcontratación que se usó y se usa tan sólo como mano de obra barata en algunos países puede tomar otras modalidades, que rebasan a la subcontratación tradicional.

Como una conclusión en general tenemos que la importancia que tiene el posibilitar las capacidades de inserción dentro de un sistema dinámico de las PyMe, una aclaración importante es el que no es posible la consideración dentro de estas empresas orientadas al éxito de entidades ubicadas en el sector informal.

En base a las experiencias de países industrializados se ha dado un marco institucional que ha dado lugar al desarrollo de la pequeña empresa, con un alto nivel tecnológico. Por una parte sus sistemas educativos están pensados para inducir hacia la innovación tecnológica, esto hace que se derive la formación de capacidad humana dispuesta a asumir el riesgo de desarrollar sus propios negocios, y además se trata de un sistema de financiamiento que premia la innovación.

Esto provoca que los empresarios con una baja capitalización pero con proyectos viables tengan el apoyo de instituciones financieras que comparten el riesgo con este tipo de empresas. A esto también se suma el que la organización industrial alienta la conformación de pequeñas y medianas empresas.

En países industrializados como Italia y Japón se ha logrado la combinación de la existencia de empresas grandes y pequeñas por medio de un modelo de crecimiento sólido, que se basa en el bienestar a partir de la productividad. A continuación se cita caso por caso las experiencias más exitosas para este tipo de empresas en diferentes países del mundo.

Japón; En el caso de Japón se ha dado un vínculo y la articulación de pequeñas y medianas empresas con las grandes por medio de dos canales:

a) Un sistema de subcontratación de una compañía madre, en donde las pequeñas y medianas empresas producen componentes específicos y

b) Un sistema de afiliación, en donde los pequeños subcontratistas cooperen con las compañías grandes en calidad de afiliados, más que de filiales.

Tanto en Japón como en Italia se ha dado un marco institucional que apoya el desarrollo y surgimiento de este tipo de empresas.

Por ejemplo en Japón se crearon instituciones encargadas de respaldar su desarrollo con un marco legal que asegurara su funcionamiento eficiente; en este caso las medidas de apoyo fueron las siguientes:

Integración de negocios

Conversión de negocios

La promoción regional de las pequeñas y medianas empresas

Promoción de la subcontratación

Internacionalización

Medidas para fortalecer la infraestructura administrativa

Apoyo financiero a la pequeña y mediana empresas

Suplementos crediticios

Reducciones tributarias

Fomento de cooperativas

Entrenamiento de personal

Desarrollo de sistemas de información

Fomento de desarrollo tecnológico

Prevención de quiebras

Apoyo para obtener oportunidad de negocios con entidades gubernamentales.

Italia; En el caso de Italia el rasgo que define las modalidades de difusión para las pequeñas y medianas industrias se relaciona con el concepto de área sistema, en el que se aplica al complejo de empresas concentradas en cierto territorio determinado, en donde se producen bienes similares o que se encuentran integradas verticalmente. Dentro de dichos sistemas cada empresa desempeña cierto papel, dentro del proceso de transformación, convirtiéndose así en una unidad productora o consumidora de bienes o servicios que las otras requieren o suministran. En conjunto se comportan como una gran empresa, dado que se da un aprovechamiento de las economías de escala, al mismo tiempo que se conserva la flexibilidad derivada de la independencia de cada unidad.

La elección de la actividad productiva y el tipo de bienes y servicios se basan en los conocimientos técnicos disponibles de cada localidad, aprovechando las especializaciones artesanales, el bajo costo de mano de obra y las posibilidades de subdividir el proceso productivo entre las empresas.

Al hacer una comparación de estos modelos se observa que el modelo japonés es un modelo de promoción centralizado en la gran empresa, mientras que el modelo Italiano es uno descentralizado, que ha sido producto de una larga herencia cultural de innovación. Esto permitió el rescate y formación industrial de pequeñas y medianas empresas con un alto contenido tecnológico.

Estos ejemplos ya han servido en otros países para moldear su política económica y en algunos casos se han dado grandes avances como en los casos de: Taiwan, Corea, Tailandia y Hong Kong.

Estados Unidos; Las actividades que realiza actualmente la APE (Administración de pequeñas empresas) de Estados Unidos son diferentes de las que realizó en sus inicios en la década de los 40, en un principio el gobierno daba asistencia directa a los pequeños empresarios, actualmente se proporcionan los mismos servicios pero con mayor participación del sector privado. En materia de asesoría y capacitación proporciona fondos para administrar a una red de asesores e instructores, el sector privado también participa, patrocinando diversos foros de interés para las pequeñas empresas, la APE ha coauspiciado junto con empresas como Microsoft, Apple Computer, American Telephone y Telegraph (ATT) y Bell.

En Estados Unidos las pequeñas empresas representan 99.6% del total, aportando más del 40% de los empleos altamente calificados creados en el último decenio, existen cerca de 20 millones de pequeñas empresas, 15 millones sólo tienen propietarios y ningún empleado, 2.9 millones tienen de 1 a 4 empleados, 1.8 millones de 5 a 9, y 63,000 de 100 a 500 empleados. A este tipo de empresas la APE les otorga principalmente préstamos de garantía y directos, aunque estos últimos es cada vez menos frecuente, la mayoría de estos préstamos se efectúa por medio de un banco comercial, en el caso de los préstamos de garantía el crédito lo efectúa una institución financiera local con la garantía de la APE. Según una investigación de la firma Price Waterhouse acerca del programa de préstamos de garantía en 1992 las empresas pequeñas que no gozaron de los recursos otorgados por el programa crecieron de 1984 a 1989 37% en promedio, en cambio las que si lo recibieron crecieron 300% en el mismo periodo, aunque esto también se atribuyó a la asistencia de tipo no financiero de la APE. Cerca de 11,000 bancos en el país participan en los programas de préstamos, la APE cuenta con pruebas para afirmar que los programas de asistencia financiera se genera desarrollo empresarial, beneficiando al

crecimiento de la comunidad por medio de la generación de empleo; para 1989 el gobierno había recuperado los préstamos otorgados en 1985 hasta en 264%, es posible vender parte del monto de los préstamos garantizados por APE a los inversionistas, esto eleva la ganancia mediante las primas y tarifas de servicio retenidas, lo que asegura liquidez inmediata y constituye una protección contra posibles aumentos en la tasa de interés. El préstamo directo es un instrumento de asistencia financiera que se presta sin la participación de intermediarios, los recursos para este tipo de préstamos es limitado, en ocasiones sólo esta disponible para cierto tipo de prestatario (para empresas localizadas en áreas con alto desempleo, o propiedad de personas con bajos ingresos o veteranos de guerra). Para poder otorgar el crédito la APE suele solicitar a los empresarios que aporten entre un tercio y hasta la mitad de los activos necesarios para emprender el negocio además de demostrar capacidad de pago, por otra parte la red de asesoría y capacitación a propietarios de pequeñas empresas se conforma por un cuerpo de ejecutivos retirados, pequeños institutos de empresa y pequeños centros de desarrollo de empresas, el cuerpo de servicios de ejecutivos retirados brinda sin costo, asesoría a propietarios de pequeñas empresas; la APE les proporciona oficinas, teléfonos y gastos diarios. Cerca de 13,000 mil ejecutivos retirados trabajan como voluntarios en este programa, para más de 700 localidades de Estados Unidos, Puerto Rico y las Islas Vírgenes.

El Programa del Instituto de Pequeñas empresas, proporciona a la pequeñas empresas estudiantes de administración calificados, graduados o por graduarse, dicho programa se estableció en 1972, desde entonces se han ido instalando 530 institutos en preparatorias y universidades en todo el país, además más de 6,550 empresarios recibieron asistencia por medio de este programa y por cada caso exitoso la APE otorga un subsidio por 500 dólares a este Instituto.

En el Programa del Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa, incluye a los gobiernos federal, estatales y locales, y a instituciones educativas para generar fondos que; cada estado cuente con un Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa, cada uno de ellos administra una serie de subcentros que amplían la cobertura geográfica. Las pequeñas empresas sólo cubren un pago mínimo por asistir a los cursos de capacitación. Con la finalidad de completar el fondo de recursos la APE invita a empresas privadas a copatrocinar conferencias, videos y publicaciones. si el programa ha propiciado la mayor integración entre las empresas de distintos tamaños y permite que las más pequeñas tengan acceso a las experiencias de las mayores. El primer centro de formación empresarial se abrió en Houston en abril de 1991, estos centros proporcionan software sobre capacitación, perfiles financieros y de mercado, información para investigación de mercado, y disponen de una base de datos con cobertura nacional, además las pequeñas empresas pueden acceder información mediante un número telefónico sin cargo, este sistema se innaguró en abril de 1993.

Chile; Las PyMe de Chile son un ejemplo del potencial en el desempeño exportador de este tipo de empresas, aunque aún les resta mucho por hacer dada la internacionalización productiva de los mercados y los desafíos de la competitividad. En este país modernización e integración eficiente con la gran empresa han sido indispensables para evadir el rezago económico de tales industrias, ya sea por exportaciones directas o indirectas. Según la experiencia chilena, la competitividad no depende sólo del esfuerzo de los empresarios, sino todo el sistema en conjunto (público y privado, empresas grandes y pequeñas...). La diversificación de exportaciones se ha fundamentado básicamente en esa comunión de esfuerzos.

Con la apertura externa de la economía chilena se dió un intenso proceso de diversificación de las exportaciones, ampliación de los mercados y por supuesto el crecimiento de las empresas participantes. El número de productos vendidos al exterior aumentó de 208 a cerca de 3,000, los mercados de destino de 64 a 149, y el número de empresas exportadoras, de 210 a 5,200, de estas 4,000 son pequeñas y medianas y el resto establecimientos artesanales, esto en el periodo que corrió de 1973 a 1991. En 1973 las exportaciones chilenas sumaron 1,500 millones de dólares (55% exportaciones de cobre), en 1993 ascendió a casi 10,000 millones anuales (47% de cobre), gran parte de la diversificación de las exportaciones y los avances de su competitividad se basa en ventajas comparativas de sus recursos naturales y en la baratura de la mano de obra chilena; sin embargo no es menos cierto que la apertura también les significó un costo social elevado.

Las políticas y acciones gubernamentales se enfilan hacia una segunda fase de desarrollo exportador, el objetivo es la venta de productos con mayor valor agregado, además se intensifican los esfuerzos para diversificar la oferta exportable, incorporar a más empresas a la actividad exportadora y por supuesto la ampliación de sus mercados.

El logro del crecimiento económico junto con equidad y justicia como un objetivo oficial no es compatible con el mantenimiento de las ventajas competitivas basadas en el bajo costo de la mano de obra; en una segunda etapa para el desarrollo exportador se entrañan relaciones laborales más justas, este tipo de logros reside en la incorporación de mejoras en las labores de gestión, nuevas tecnologías para el mejoramiento de la producción, mano de obra más calificada, elementos que potencian las capacidades productivas.

Los requerimientos que para el modelo chileno fueron indispensables figuran los siguientes:

El aliento de iniciativas económicas generales sin privilegiar actividades o sectores específicos.

Esfuerzo colectivo, la colaboración tanto del sector público, empresarios y trabajadores.

Economía de mercado abierta, aunque con la búsqueda de mayor equidad en las oportunidades para los grupos sociales.

Las autoridades chilenas con la finalidad de aumentar el potencial de exportación, las autoridades aplicaron una serie de programas para resolver los principales problemas en lo que se refiere a financiamientos, mercados, capacitación, servicios de información, y tecnología.

Entre los objetivos que se previeron figuran:

- El consolidar y perfeccionar los mecanismos e instrumentos de estímulos a las exportaciones.
- Acciones concretas para reducir las restricciones y barreras comerciales de algunos países.
- Detectar y neutralizar prácticas de competencia desleal.
- La eliminación de dificultades para que los exportadores carezcan de crédito.
- El desarrollo de nuevos mercados.
- El establecimiento de un sistema de certificación de calidad.
- Alentar la modernización tecnológica de las industrias pequeñas y medianas.
- La constitución de un fondo de desarrollo tecnológico.
- La organización de centros de transferencia y prueba de tecnología, sectoriales y regionales.
- Incentivos fiscales
- La mejora de servicios de información para las PyMI y
- El impulso a la capacitación de empresarios y trabajadores para mejorar tanto gestión como productividad de las empresas.

En 1993 se trabajaron cuatro políticas básicas en la estrategia gubernamental de fomento a las exportaciones:

a) "Una política cambiaria realista con base en la determinación de un tipo de cambio único calculado diariamente según la diferencia entre la inflación del país y la de los principales centros económicos internacionales. En los últimos años Chile ha logrado reducir su tasa de cambio real, es por ello que los empresarios exportadores deben redoblar esfuerzos en materia de productividad.

b) Una política de importaciones que permitiera devolver los aranceles aduaneros pagados por los exportadores, con el fin de liberar de esos gravámenes a los productos de exportación. Así como la eliminación de todo tipo de barreras y

restricciones a la importación que pudieran incrementar el precio de las mercancías y por ende afectar la competitividad de la producción nacional.

c) Una política fiscal sin ningún tipo de impuestos a las exportaciones, pero sin otorgar subsidios a la producción o comercialización de bienes exportables.

d) Y una política financiera que garantice la disponibilidad de crédito y el libre acceso a él con tasas de interés de mercado, es decir sin preferencias para los exportadores.”⁸

Estas políticas integran una serie de incentivos aduaneros, financieros y tributarios, a través de un conjunto de instrumentos.

Además de estos organismos estatales de fomento a la exportación, el sector privado participa con una Asociación Empresarial de Exportadores (Asexma) la cual brinda apoyo a PyMe, no obstante que tiende a centrarse en medianas empresas ubicadas en Santiago. La Asociación da información a los agremiados, promueve sus exportaciones, da respaldo para organizar esquemas de asociación (comités de exportación). No obstante en el caso de las PyMe chilenas se reconoce que para definir su estrategia de promoción de exportaciones se ha tomado muy en cuenta tanto requerimientos como obstáculos.

Es por ello que la estrategia de Impulso a las Exportaciones en Chile; como se señaló anteriormente no se fundamenta de manera individual por lo cual lo que se implementa es una estrategia de impulso a la asociación para organizar comités de exportación para empresas de ramos iguales o complementarios y en conjunto se den a la tarea de exportar, las ventajas que les ha traído este tipo de esquemas son diversas:

a) Se ha logrado concentrar los esfuerzos promocionales del Sercotec y Prochile en grupos de empresas afines, con mayor beneficio para estas y un efecto multiplicador y demostrativo para las demás empresas.

b) Se facilita la asistencia técnica, los programas de capacitación y apoyar financieros, y algo muy importante se permite la retroalimentación con experiencias individuales entre el grupo.

c) Se permiten mayores volúmenes de oferta, lo que es más atractivo para competidores potenciales.

d) La reducción de los costos unitarios en materia de fletes.

⁸ "Chile: experiencia exportadora de las empresas pequeñas y medianas", por: Lysette Henríquez Amestoy. En: Revista Comercio Exterior, Banco Nacional de Comercio Exterior, vol. 43, Núm. 6, Junio de 1993, p. 548.

e) Los costos de promoción de las exportaciones (impresión de catálogos, asistencia a ferias en el exterior, visitas de compradores, etc.) se reparten equitativamente entre las empresas participantes.

f) Se diversifica la oferta de productos, aun los del mismo rubro.

A pesar de todas las ventajas generada por los esquemas de asociación, según la experiencia chilena los comités de exportación no son permanentes, su promedio de vida es de uno a dos años, después cada empresario exporta de manera individual o sale de la actividad exportadora, es por eso que una tarea importante de Asexma es la integración de comités; entre las tareas principales del programa se centra en el funcionamiento de los comités, por medio de estos se ejecutan acciones externas e internas, destacan: asistencia técnica directa (calidad, diseño, empaques, etc.); capacitación, asistencia y consultoría en comercio exterior; detección de demandas externas; selección de mercados meta; identificación de la oferta exportable; se elaboran programas de trabajo tanto para comités como para las empresas vinculadas; difusión de aspectos técnicos, normas y exigencias específicas para los productos; y la atención de expertos y misiones comerciales del exterior.

El permitir el intercambio de experiencias entre los empresarios que están exportando y los que tienen capacidad para hacerlo se ha identificado como particularmente enriquecedor, otra de las vías para incorporar a pequeñas y medianas industrias en el proceso de exportación es el que participen en ferias y misiones en el extranjero.

En la evolución de numerosas empresas pequeñas y medianas y básicamente en lo que se refiere al aprovechamiento de las oportunidades de exportación el apoyo institucional ha sido esencial; no obstante se reconoce que aún existen muchas exigencias por atender dados los pasos de un mercados cada vez más abierto y competitivo. Es imperioso el desafío de la modernización sectorial pues se ha desvanecido "la ventaja" del tipo de cambio.

El caso chileno es realmente ilustrativo del potencial que guardan este tipo de empresas para lograr la exportación exitosa, sin olvidar lo indispensable que representa una sólida colaboración interempresarial y la organización eficiente de los sectores público y privado.

Alemania; En la experiencia económica de la República Federal Alemana antes de la reunificación se tiene como concepción principal, la economía social de mercado, donde los neoliberales alemanes como Ludwig Erhard partían de la premisa de que lo mejor para la prosperidad de una nación es que sus ciudadanos sean libres de perseguir su bienestar con sus propios medios; lo que motiva al individuo a dar su

mejor esfuerzo y que como lo demostró Adam Smith lleva a la riqueza de las naciones, lo anterior bajo ciertas premisas básicas:

Cada persona debe tener derecho a entrar en el mercado y ofrecer los bienes o servicios que pueda y quiera, la libre formación del precio es la única garantía de que la oferta se ajuste a la demanda, los precios los debe determinar el libre mercado.

El permitir la acumulación del capital en una nación posibilita la inversión, mayor productividad y prosperidad para toda la nación. Hay dos elementos básicos para la acumulación: a) La estabilidad monetaria que es indispensable para el ahorro y sobre todo considerando que la acumulación de capital no puede ser exclusiva de los ricos, el ahorro debe estar al alcance de toda la masa de ahorradores. b) la legislación fiscal que la aliente, si se tiene que más de la mitad de las utilidades se deducen el forma de tributación, los recursos disponibles se agotan o bien hay fuga de capitales. Inflación e impuestos altos son especialmente perjudiciales para quienes buscan establecer pequeñas y medianas empresas y requieren ahorrar para el capital inicial.

Es condición natural la división del trabajo y la acumulación de capital es la propiedad privada de los medios de producción incluyendo la posibilidad de heredarla. La división del trabajo se debe desarrollar con amplitud, lo que exige certidumbre en la legislación junto con normas éticas sólidas. Los puntos antes señalados se refieren a las líneas generales del modelo, para el desempeño propicio de las pequeñas y medianas empresas en el caso de Alemania.

Ahora bien en la Alemania Federal se asocia a las empresas pequeñas estrechamente con la clase media, aunque este concepto no se limita a la economía y a los negocios, además de ser sinónimo de empresa pequeña y mediana, tiene cierta connotación social, y se vincula a ambos significados entre sí. El sello de dicha clase media se considera su habilidad para emprender negocios independientes. En todos los países industriales parecería que esta clase es la mejor fuente de capital de riesgo, y que muy frecuentemente es indispensable para establecer nuevas empresas, además numerosos negocios de este tipo se desarrollaron en parques tecnológicos vinculados con la universidades. Por otra parte se considera la autosuficiencia como un criterio que las caracteriza ampliamente, aún más que el tamaño, cuando se trata de definir al sector de las pequeñas y medianas empresas, el gobierno alemán y la mayoría de los académicos y asociaciones comerciales aceptan una definición general según parámetros cuantitativos que pueden ser erróneos, lo pequeño, mediano y grande depende en parte de los sectores de las ramas.

Las unidades que cuentan con 500 empleados o menos e ingresos de hasta 100 millones de marcos, nos dan idea de la importancia de las pequeñas y medianas empresas en este país. De acuerdo a la definición anterior 99.8% del total de

empresas corresponden a esa categoría, aportan el 50% de los ingresos gravables, empleando el 66% de la fuerza laboral, cuentan con más del 80% de los centros de capacitación; pagan 60% de los impuestos y aportaciones al seguro social y, después de deducir los pagos al gobierno en forma de prestaciones y subsidios de seguro social, llevan más de 80% de la carga financiera de los estados. Restringiendo la definición al sector industrial, y considerando un máximo de 1,000 trabajadores abarcan 98% de las empresas industriales, 57% del ingreso total y 61% del empleo industrial.

Los resultados, el número de pequeñas y medianas empresas creció de manera constante en las últimas décadas, 20% de 1982 a 1990, este crecimiento ha sido notable en el sector servicios, en este caso casi de duplicó con respecto a 1968. En el caso del sector manufacturero el número de plantas disminuyó notablemente en el periodo de 1968 a 1982 desde entonces se ha dado una recuperación ligera. En cuanto a industria su participación contiene pocas variaciones, la proporción de fuerza laboral ha aumentado un poco más; el tamaño promedio de tales unidades en este sector ha ido aumentando.

En México ya hace tiempo que se han comenzado la promoción de estímulos para el desarrollo de la pequeña y mediana empresas, aunque estos esfuerzos no tuvieron un verdadero programa de verificación y seguimiento de tales planes actualmente estos tipos de apoyos se han estado promoviendo con mucho mayor fuerza que antes. Aunque los modelos implantados en los países citados, denotan que aún faltan pulir con mucho mayor fuerza el modelo mexicano.

Enfrentar con éxito los riesgos, obstáculos y retos de la pequeña empresa ante la globalización de la economía depende del grado de ayuda financiera y técnica, así como la capacidad administrativa, pues la mayoría de las empresas fracasan más por falta de administración que de capital. En este sentido la política económica deberá necesariamente, concebirse como una visión de largo plazo, como así fue creada la APE en la cual las instituciones de educación tendrán un papel crucial como participantes y socios clave en el modelo económico nacional.

4.5 Conclusiones Capítulo IV

Ante los retos que impone la globalización se presenta impostergable la organización de las empresas para afrontar la competencia externa, pues aunque estos no son fáciles de superar, de la capacidad bajo la cual operen depende su reorientación a los mercados en el exterior. Se ha analizado a lo largo de este capítulo en primera instancia las exigencias a las que habrán de adecuar las PyME sus procesos productivos, estas exigencias impactan tanto al proceso de producción como a la logística para exportar. Ya sean empresas que exportan directa o indirectamente, las empresas subcontratadas por medianas y grandes exportadoras se les exige alinien

sus procesos a normas internacionales de calidad. Lo más importante es que ya sea empresas no exportadoras como exportadoras directas e indirectas se preocupen por reorientar su desempeño de acuerdo a las exigencias que dejó al descubierto la apertura del mercado nacional al exterior. Ya sea como productor de bienes de consumo final, como proveedor para el mercado nacional, como exportador directo o indirecto la importancia de adecuar a la competencia que se genera con la llegada de productos extranjeros es una realidad mientras que los cambios que se requieren son a mediano y largo plazo. En el TLC han quedado establecido el tiempo límite la eliminación de cuotas arancelarias por los países firmantes, pero ha quedado claro que con países con los que no se ha negociado y aún se les imponen cuotas arancelarias estas no han limitado en mucho la compra exitosa de estos productos en el mercado nacional. Países desarrollados como en vías de desarrollo han instrumentado esquemas de desarrollo para este tipo de empresas de las cuales hay acciones que ya se han tomado en México, otras se están implementando y las que son dignas de ser tomadas en cuenta. Al repasar estos modelos ha quedado claro que dada la importancia de estos estratos en la estructura productiva de los países tanto gobierno, empresas y trabajadores deben colaborar en el desarrollo de la estrategia que les de impulso. Para las empresas en México con potencial para exportar existen numerosos nichos de mercado en los que pueden participar, lo que deja claro que las oportunidades existen aunque lamentablemente no todas las empresas están en posibilidades de hacer cambios con la rapidez que se requiere para afrontar la velocidad en cambios de un mercado abierto. Se ha querido enfatizar la atención de los nichos de mercado que son un hecho para numerosas empresas en México como una gama de posibilidades a las que se puede acceder siempre y cuando nuestras empresas asuman el riesgo de tales cambios. De los nichos con posibilidades está el de alimentos estilo mexicano que es un buen ejemplo del potencial de los productos mexicanos en otras partes del mundo aunque para darnos cuenta de las adecuaciones tenemos que en general, a nivel mundial los consumidores exigen cada vez más productos procesados bajo estrictas normas de calidad, los mercados tienden hacia el consumo de productos "sanos". En países desarrollados se utilizan las presentaciones con raciones pequeñas e individuales para el consumo familiar, ajustándose cada vez más a sus patrones demográficos. Predominan los envases fáciles de guardar y sencillos en su desecho con empaques que no dañen el medio ambiente.

Concluimos entonces que la búsqueda de nuevos mercados en el extranjero implica un estudio para reestructurar la empresa, iniciando por la consideración de capacidad de producción hasta el conocimiento de sus límites en cuanto a la competencia en el mercado. Dicha conversión de una empresa nacional a internacional es gradual, pues se requiere del previo estudio y análisis de los mercados externos, de las variables implícitas dentro del mismo proceso y sobre todo del conocimiento y prevención de los riesgos que implica tal transformación. No obstante tales riesgos México no puede seguir desaprovechando la variedad de productos de calidad que aún no exporta.

V. Las Estrategias a Desarrollar a partir de la Competencia con los Mercados Externos

Los empresarios que actualmente exportan en México se sometieron a intentos frustrados que motivaron a algunos empresarios audaces y que, por su perseverancia tendrían su justa recompensa, lo que sin duda es cierto es que se trata de todo un largo proceso desde el primer pedido de exportación seguido por un pago oportuno, nuevos pedidos, hasta lograr el ingreso al tan anhelado grupo de los exportadores exitosos.

Hasta hace poco tiempo la mayoría de los empresarios ingresaba al mercado de exportación casualmente, por lo regular por la invitación de algún importador que tomaba la iniciativa de viajar a México, visitaba la empresa y hacía un pedido inicial, es decir un inicio reactivo por parte de la empresa en México, un reducido número de empresas son las que se iniciaron en la exportación con una actitud "proactiva" es decir con una estrategia empresarial como respuesta a las perspectivas del mercado nacional, y sobre todo por tener la seguridad de contar con un producto de alta calidad.

Por lo general el mercado de exportación se concebía como un mercado ideal para hacerse millonario, con ventas cuantiosas, en dólares, sin cambios considerables en los márgenes de utilidad y en el modo de operar, la realidad está muy alejada de esto, el éxito significa: el enfrentar mercados muy competidos y con precios castigados, trabajar mucho y ganar poco, la vía de los que han salido adelante fueron calidad, precio, servicio y puntualidad en la entrega de los productos.

El tener un inicio reactivo no es del todo favorable, pues este tipo de empresarios dependieron mucho del importador que se les presentó, en ocasiones les significó altos costos de aprendizaje o en algunos casos la pérdida total de los primeros pedidos, en otros algunas se beneficiaron de la experiencia compartida y la asesoría directa en la línea de producción, el diseño, el embalaje, al depender del azar se corre un gran riesgo.

Al tomar la iniciativa revisaron su empresa a fondo con el fin de elevar la eficiencia en la línea de producción, la administración, la promoción y la alta gerencia; se anunciaron en revistas extranjeras especializadas y de comercio exterior, participaron con tenacidad en ferias internacionales, elaboraron catálogos, hicieron antesala en empresas extranjeras o establecieron representaciones de su empresa en el extranjero, y acudieron al Bancomext o Secofi a pedir información.

Los que ya están exportando recomiendan:

- Aprovechar en forma óptima la tecnología y eliminar los tiempos muertos y los gastos innecesarios.
- Producir con calidad total y aumentar la oferta.
- Desarrollar una fama (imagen) de "calidad de exportación" en México y en el mundo.
- Enriquecer su experiencia en moda, diseño e imagen de sus productos y
- Conquistar nuevos mercados externos e internos, pues la mejoría en el precio y la calidad ofrece esta oportunidad y la de alentar el empleo.

Para permanecer en el mercado de exportación las empresas tuvieron que enfrentar y salvar dificultades internas, aún costo muy alto, con el método de ensayo y error, entre estas destacan:

- *Falta de información*, con frecuencia los empresarios carecían de información elemental para exportar de manera rentable: como elaborar presupuestos en forma ágil y de acuerdo con las necesidades del cliente (en ocasiones el comprador extranjero solicita que los presupuestos se desglosen por el costo del producto, empaque, embalaje, transporte, seguro, gastos de comunicación, y gastos diversos); las reglas de origen y las restricciones en el uso de materiales; los trámites de cartas de crédito y seguros; las cuotas y aranceles aplicables; la relación con agentes aduanales, y los medios de transporte, el empaque y el embalaje.
- *Deficiencia de los recursos humanos*, la actitud inadecuada del personal de las empresas y sus proveedores.
- *Falta de control de calidad*, el mercado de exportación exige calidad y uniformidad del producto conforme a los estándares internacionales, el uso de la tecnología de punta entraña un cambio de mentalidad.
- *Limitaciones de financiamiento*, la dificultad de allegarse de recursos se acentúa porque los bancos de primer piso califican de alto riesgo a las empresas PyMe, las que no pertenecen a grupos corporativos tiene mayores problemas para exportar con éxito, incluso se considera que si no se integran "es posible tener precios de exportación", algunas empresas han logrado integrarse hacia atrás de la cadena de producción, de suerte que pudieron abatir sus costos. Cuando se presentan pedidos que sobrepasan la capacidad de una empresa, ésta puede asociarse con otras, sin embargo los empresarios tienden a rechazar esta opción por diversos

factores: falta de confianza en las otras empresas, las diferencias de calidad y precio, la ausencia de un compromiso sólido cumplir los requerimientos (cantidad, calidad y tiempos de entrega), la inexperiencia de trabajar en grupo y la carencia de una mentalidad exportadora general.

- *Calidad*, el problema de la calidad del producto se consideró como el obstáculo más importante. Según los empresarios este vocablo contiene varias acepciones:

i) *Consistencia*: la calidad de los productos debe ser uniforme; su ausencia se atribuye, principalmente, a fallas del factor humano en todos los niveles de la empresa.

ii) *Cumplimiento de las especificaciones*, los productos se deben entregar conforme a las especificaciones de las muestras aprobadas por el comprador, sean de primero o último nivel de calidad.

iii) *Clases*, es menester clasificar los productos según su calidad.

iv) *Atributos*, los productos de "primera" calidad, deben cubrir los requisitos de durabilidad, buen gusto, belleza, comodidad y diseño.

Exportar significa necesariamente, sobre todo al principio, una inversión de tiempo, dinero y esfuerzo en todos los niveles de la empresa, más aún si el inicio fue reactivo. Además de las dificultades internas tenemos diversos obstáculos externos, entre los que figuran:

- *Problemas con proveedores*, a menudo los productores de insumos y materias primas relacionadas con el mercado de exportación no ofrecen precios competitivos ni la calidad exigida, además, no están comprometidos con él y carecen de mentalidad exportadora, se sugiere por tanto, establecer mecanismos para sensibilizar a los proveedores sobre el trabajo conjunto en pos de un mismo objetivo: "Un buen producto competitivo en escala mundial", también se considera que los monopolios de proveedores de ciertos insumos agrava las dificultades anteriores, por lo que se recomienda que el gobierno los elimine.
- *Dificultad para mantener y reparar el equipo*, ante la escasez de mecánicos especializados en el arreglo de la maquinaria, se propone alentar los nexos de las instituciones de enseñanza técnica con esas actividades.
- *Insuficiencias del crédito*, al sistema financiero se atribuye la falta de una oferta crediticia suficiente, accesible y con tasas de interés competitivas internacionalmente, además algunos empresarios señalan que cuando se obtienen

financiamiento para exportar, los bancos de primer piso brindan un servicio deficiente (no cuentan con ejecutivos de cuenta calificados que asesoren al exportador). Se propone por ende, una mayor participación de Bancomext para capacitar a los ejecutivos de la banca de primer piso.

- *Problemas en la aduana*, los empresarios coinciden en que la aduana es uno de los puntos donde se enfrentan con más problemas, tanto para enviar mercancías como para importar refacciones, maquinaria y materias primas, cualquier error en alguno de los documentos basta para obstaculizar las actividades de comercio exterior de la empresa. La mentalidad exportadora, consideran se debe extender a las aduanas mexicanas y a otras áreas de servicio y apoyo, como compañías y aseguradoras.
- *Presentación y diseño inadecuados*, en opinión de los entrevistados, el país aún no cuenta con una producción satisfactoria de empaques y etiquetas con imagen y diseños atractivos que den valor agregado a la presentación de los artículos, a precios competitivos. El mercado nacional no exige una imagen vistosa de los productos, mientras que en el extranjero es indispensable ofrecer un excelente aspecto y un buen diseño.

5.1 Estrategias empresariales frente a la globalización económica

Considerando los lineamientos para que la empresa mexicana evalúe los efectos principales de la liberalización económica se señalan aspectos centrales que deben atenderse al definir las estrategias destinadas a elevar su competitividad.

Antes las empresas mexicanas basaban su crecimiento y rentabilidad en el desarrollo y la protección del mercado interno en un ambiente económico benévolo que les daba seguridad y buenos resultados sin grandes dificultades, ahora el entorno ha cambiado el consumidor nacional es cada vez más selectivo y tienen la competencia del exterior, luego entonces esto exige desarrollar empresas más competitivas, capaces de crear y capitalizar oportunidades para satisfacer las necesidades de los mercados nacional y de exportación. Por ello la reestructuración del país ha orientado a formar una estructura económica y productiva más eficiente y articulada que se integre de manera más activa a la economía internacional. De ahí el imperativo de sustituir los patrones tradicionales de dirección de las empresas por modelos acordes con la nueva realidad. En ese entorno general las empresas mexicanas habrán de formular sus estrategias, en términos más precisos, se pueden distinguir tres niveles generales para analizar las estrategias empresariales: el corporativo, el negocio y el funcional, en el primero se refiere a dónde se esta o desea competir, en el segundo se determina con mayor precisión cómo se va a competir, y en el funcional se integran las actividades internas de la empresa

orientadas a cumplir los objetivos planeados en los niveles corporativo y de negocio: es decir se coordinan esas actividades para apoyar la estrategia empresarial en su conjunto. Lo que sigue son algunos elementos específicos para entender cómo afecta el entorno en cada uno de esos niveles y ubicar las acciones que se podrían tomar para lograr una posición satisfactoria.

a) Las estrategias corporativas

A fin de ubicar a la empresa en su medio es preciso detectar el mercado y la competencia imperante y decidir dónde se ha de competir, según el alcance demográfico que defina la empresa, sus operaciones pueden ser locales, regionales, multirregionales, internacionales, con base en el potencial de la ventaja del competidor y el número de medios por los que se puede establecer liderazgo en la industria es posible establecer cuatro ambientes competitivos.

En un negocio por volumen la mayor parte de la estructura de costos corresponde a los básicos y tanto las economías de escala como la experiencia reducen significativamente los costos, un negocio en un ambiente competitivo como este debe formular una estrategia que lo convierta en líder de costo y volumen, medios con los que logra una ventaja competitiva favorable (aparatos electrodomésticos y automóviles populares o las cadenas de comida rápida son ejemplos del tipo de giros que caracterizan a este tipo de empresas).

En un negocio estancado las economías de escala no tienen grandes beneficios en costos porque la tecnología y la experiencia al estar estancadas a lo largo de la industria son ampliamente compartidas por los competidores. El liderazgo depende fundamentalmente de reducir los costos de manufactura o los financieros. Por esta razón, muchos productores deciden reubicar sus operaciones en otros países cuyo atractivo sean bajos costos de producción (industrias del acero, papel y aluminio).

Un negocio especializado se orienta a un grupo limitado de consumidores o a un segmento del mercado; ello le permite lograr un premio en el precio, los factores de éxito en este tipo de negocios son la orientación al mercado (los productos farmacéuticos, los cosméticos y las editoriales especializadas).

El negocio fragmentado tiene alcance regional o local y costos más complejos que le impiden tener economías de escala, la ventaja competitiva puede lograrse con la innovación, la eficiencia operativa y especial atención en el valor para el mercado (restaurantes, empresas de consultoría, las artesanías).

Al determinar el mercado y la competencia para la empresa es importante para así definir como la afectará el proceso de liberalización económica y sobre todo el TLC, es más probable que la apertura tenga repercusiones mayores en los mercados por

volumen y estancados que en los fragmentados y especializados. La intensidad de la competencia externa será más señalada en los mercados especializados y por volumen que en los fragmentados y estancados. "El potencial para enfrentar esa mayor competencia es mayor para los fragmentados y especializados, además los mercados especializados y por volumen reaccionan con más decisión ante la competencia externa, mientras que los fragmentados y estancados emprenden acciones más bien defensivas".

La estructura del mercado es otro aspecto que caracteriza el ambiente competitivo de una empresa, pues permite distinguir patrones de competencia, son dos los elementos fundamentales, muy relacionados, que diferencian una estructura de otra, el poder de mercado (la capacidad de una empresa para dictar políticas a sus proveedores, distribuidores o compradores; fijar precios, e influir en el desempeño de la industria, el poder de mercado se suele identificar como el grado de concentración de una industria; esto es, el número y el tamaño de las empresas que participan en determinado sector, lo cual abre posibilidades de convenio o trato entre varios en esa industria) y las barreras de ingreso. Existen estructuras de mercado en donde pocas empresas ejercen mucho poder de mercado, así mismo estructuras en donde ninguna empresa ejersa un enorme poder y sin importantes barreras al ingreso para nuevos competidores

En el sector manufacturero mexicano el liderazgo lo ejercen empresas transnacionales y grandes grupos privados y en menor medida, empresas públicas, según ILET (Instituto Latinoamericana de Estudios Transnacionales), ese alto grado de concentración en la industria mexicana se explica por el propósito de las empresas de mantener una posición favorable en sus mercados relevantes, según el estudio señalado la presencia específica de esas empresas en las ramas industriales un número reducido de empresas transnacionales y de capital privado nacional, y unas cuantas empresas públicas, ejercen el liderazgo. Es más los patrones de participación en las ramas manufactureras sugieren que más que una verdadera competencia entre empresas transnacionales y privadas, existe una división de funciones o especialización entre ellas, este análisis tiene repercusiones importantes para caracterizar el tipo de competencia en la industria mexicana. Parece haber una tendencia hacia la polarización en la producción de las empresas de distintos tamaños, en buena parte de las ramas manufactureras se presenta una dualidad tecnológica, pues en un mismo sector coexisten empresas con tecnologías avanzadas (normalmente grandes) y otras con grandes rezagos tecnológicos (casi siempre pequeñas), por el otro lado, la abundancia de mano de obra y la posibilidad de pagar salarios más bajos que el resto de la industria, o la regionalización del mercado, dan lugar a infinidad de pequeñas empresas que operan en otro universo tecnológico, esta situación tiende a anular la presencia de empresas medianas. En mercados dominados por transnacionales se requiere conquistar una participación de mercado muy grande para cuestionar su liderazgo; aún así, es probable que la productividad

de las empresas nacionales seguiría siendo inferior. En muchos casos el liderazgo de las empresas nacionales se debe más bien a que las empresas extranjeras no desean invertir en esos mercados y a las barreras no asociadas a la tecnología (hábitos de consumo, marcas establecidas, barreras legales) que a ventajas de productividad y rentabilidad, pues en gran medida las transnacionales son más productivas y rentables, en ese sentido, en parte importante de los sectores donde el liderazgo lo comparten empresas extranjeras y nacionales es posible que en el futuro permanezca sólo el de las primeras, para evitar la persistencia de esos patrones es de fundamental importancia en el tipo de estrategia que deben adoptar las empresas mexicanas.

El mayor desarrollo ocurrirá en sectores que complementan los procesos productivos en América del Norte, lo que apunta a las industrias automovilística, electrónica y textil, en las que se podrían fortalecer importantes vinculaciones intraindustriales. Otros sectores de importancia para la integración económica nacional, como el alimentario, no parecen tener grandes perspectivas.

Se podría esperar un patrón desigual en la configuración de la industria mexicana: empresas con gran presencia de multinacionales y grandes empresas nacionales con una dinámica parecida a la de industrias similares de países avanzados, y una gran variedad de industrias con el predominio de empresas pequeñas y medianas nacionales con un rezago tecnológico importante y un pobre desempeño, rezagos que pueden salvarse mediante alianzas estratégicas. Esto sugiere que la conformarán ciertos sectores clave que dirigirán el desarrollo industrial y económico del país a cuyo alrededor deberán ubicarse las demás actividades industriales, de ser así al menos en el corto y mediano plazos, las empresas deberán buscar integrarse eficientemente a cadenas productivas vinculadas con sectores sustantivos pues en el desarrollo de nuevos sectores sólo se puede pensar en el largo plazo.

b) Estrategias de negocio

En la definición de como competir está implícita la decisión del negocio de en donde desea ubicarse la empresa; es decir, esta debe determinar su combinación producto/mercado, el producto por su parte, se define por las funciones que ofrece al consumidor y la tecnología que se usa para ello, así para determinar un negocio hay que considerar tres dimensiones: i) las funciones que satisface (qué ofrece); ii) tecnologías empleadas (cómo se ofrece), y iii) clientes atendidos (a quién se ofrece), de esta forma cada empresa define su combinación producto/mercado (qué, cómo y a quién) característica del negocio en el que se está o desea estar. Al hacerlo está determinando cómo desea competir (con que productos, mediante qué tecnologías y para cuáles consumidores), en función de esas combinaciones una empresa puede estar en diferentes negocios, cada una con una combinación específica de funciones, tecnologías y clientes.

Se han identificado dos patrones del pasado muy generalizados en las empresas mexicanas: uno característico de las medianas y grandes, que producían una gama amplia de productos, en muchos casos para múltiples mercados porque no tenían competencia importante; en el otro, característico de las pequeñas, la producción cambiaba constantemente de productos para satisfacer pequeñas demandas de una gran diversidad de consumidores, las ineficiencias generadas por tales formas de producción impidieron crear y capitalizar una base de experiencia en producir un bien o en atender a cierto mercado, a la vez que no se aprovecharon beneficios de escala, ahora la liberalización comercial pone en riesgo a esas empresas, que deben precisar en donde competir.

Para ilustrar el tipo de estrategias genéricas que puede seguir una empresa al definir su negocio, cabe analizar las siguientes opciones, se pueden conservar los mercados que se tienen o bien buscar otros, los cuales se tendrían que desarrollar, si el mercado en que se desea operar tiene vínculos con el actual (mercado conexo o relacionado), la orientación básica de la estrategia será extender el mercado, si lo que se pretende es introducirse a un mercado completamente nuevo, la tarea será expandirse, por otra parte, si se decide continuar en el mismo mercado, pero cambiar productos, servicios o tecnologías, la labor fundamental será desarrollarlos, si aquellos están relacionados con los actuales (conexos), se trate de una forma de integración horizontal, pero si se busca introducir nuevos productos, servicios o tecnologías, lo mejor es encaminarse a la innovación técnica.

La estrategia general será la diversificación, si la empresa decide moverse de manera simultánea a otros mercados y otros productos, servicios o tecnologías, la estrategia puede ser congénica si estos últimos se relacionan con los actuales, o de conglomerado, si se expande a nuevos. Finalmente, si la empresa decide mantener su mercado y sus productos, servicios o tecnologías, debe sobre todo, seguir una estrategia de penetración que le permita ganar una mejor posición. En cuanto a la ubicación, es crucial que las empresas traten de mover su negocio en dirección de lo que se puede denominar la estrategia-país, pues al definir el país en su conjunto en rumbo de su economía, las empresas deberán buscar un alineamiento con esa estrategia global para capitalizar mayores beneficios. En términos generales, la estrategia-país se orienta a promover y desarrollar ventajas competitivas, como la educación, la creación de infraestructura, el marco regulatorio para la actividad empresarial, etc., entonces, en su estrategia la empresa deberá capitalizar esas ventajas competitivas para su actividad particular.

La empresa tiene un conjunto de elementos competitivos distintivos en las que se basa para aprovechar la ubicación estratégica elegida, es decir, tiene actividades que realiza muy bien, recursos que controla y conocimientos o habilidades que domina, aún se podría considerar la inventiva y la creatividad para identificar y explotar capacidades especiales, se puede hablar en general de tres grandes categorías: el

tamaño o la escala de las operaciones, el acceso a recursos o clientes y las restricciones a la competencia; que debidamente utilizados les dará una o más ventajas frente a la competencia, es por eso que la empresa debe buscar y acrecentar al máximo los aspectos que pueda dominar y que le permitan lograr una posición de fuerza frente a sus competidores y desarrollar así ventajas competitivas.

Es considerable la ventaja que representa para las empresas tener un acceso favorable a los recursos y los clientes, esta competencia distintiva puede presentarse mediante la integración vertical hacia atrás, en las fases previas del proceso productivo (para lograr mayor certidumbre en el abasto de materiales o componentes); con vínculos más estrechos en las operaciones con los proveedores; controlando cierto factor productivo clave, o dominando determinadas habilidades o conocimientos de los que carece la competencia. El acceso preferencial a los clientes se adquiere si se tiene prestigio o imagen de marca que haga que el consumidor prefiera el producto de cierta empresa y que no este dispuesto a cambiar de marca o que el costo de hacerlo sea muy grande, otra opción es ofrecer una gama mayor de artículos complementarios.

En base a las *restricciones a la competencia* es posible el aprovechamiento de restricciones a las operaciones de los competidores, pues constituyen la tercera clase de competencia distintiva (se trata de barreras de tipo legal: patentes reglamentaciones etc.) o del desarrollo de una base tecnológica en cierta actividad, como el control de los canales de distribución. Frente a la apertura y el TLC, la posición actual de las empresas mexicanas más comunes no es la de aprovechar ventajas en tamaño; más bien sienten la amenaza de los competidores potenciales que operan con tales ventajas. En cambio, cabe pensar en mecanismos para aprovechar las otras dos clases de ventajas, lo que puede constituir una enorme área de oportunidad. Se puede sacar provecho del mayor conocimiento del mercado mexicano y de los vínculos con proveedores, clientes o productores relacionados; conviene formalizar más tales nexos con tal asegurar el acceso favorable a formar una barrera frente a la competencia externa.

En cuanto al desarrollo de ventajas competitivas puede ser útil comentar algunos elementos que se han identificado en las estrategias de las empresas japonesas (kaishas). La estrategia de las compañías japonesas ha tenido tres orientaciones básicas:

Conocimientos: la búsqueda de mayor valor agregado en los productos por más insumos intensivos en conocimiento (información, diseño, experiencia), en relación con otro tipo de insumos más tradicionales (materiales básicos, energía, trabajo físico).

Alianzas: el desarrollo de la confianza mutua con trabajadores, proveedores, accionistas a fin de crear un ambiente que permita inversiones mínimas en sistemas de control y se den relaciones de cooperación en el marco de ganancia mutua.

Productividad: el movimiento continuó del capital y los recursos humanos hacia un uso de mayor valor (más provechoso) en los procesos productivos (o en sistemas de entrega y comercialización) al tiempo que se minimizan las inversiones no productivas. Esto se ha logrado mediante un conjunto de pautas estratégicas secuenciales y combinadas en determinado ciclo, las cuales se describen en los párrafos siguientes.

- 1) Ganar la opinión del consumidor, participar en el mercado, fijar precios de introducción bajos, ofrecer productos estandarizados y aprender de los competidores.
- 2) Ganar mercado adicional mediante mejoras al producto o proceso, como serían mayores funciones, mayor rapidez en el desarrollo de los productos, entrega más eficiente, etcétera.
- 3) Capitalizar la lealtad del cliente moviéndose a mercados más altos (en calidad y precio), esto es, a mercados en los que el consumidor sea menos sensible al precio.
- 4) Exportar a otros mercados.

En base a esto es posible rescatar algunos aspectos que pueden representar oportunidades para crear ventajas competitivas en las empresas nacionales: i) generar mayor valor agregado en la producción de un bien o servicio; ii) buscar un mayor contenido tecnológico que dé una mejor posición competitiva; iii) procurar, en lo posible, una mayor especialización que permita concentrar recursos, experiencia y capacidades en un solo fin, y iv) producir bienes que tengan una relación precio/volumen más favorable.

El tercer nivel de la estrategia empresarial, la funcional, se refiere a la forma de coordinar las actividades o funciones de la empresa para apoyar los dos niveles anteriores (la estrategia corporativa y de la empresa). Una empresa es un conjunto de actividades interrelacionadas que supone un proceso que incluye la concepción y el diseño del producto; la implantación del sistema de manufactura; la obtención de materias primas; el uso de mano de obra; la planeación y la organización de la producción; la producción misma. Mediante la eficacia de la forma en que se realizan determinadas actividades dentro de la empresa se pueden adquirir ventajas competitivas, para ello en la estrategia funcional debe conducir a que la empresa opere en términos más semejantes a los de sus oponentes internacionales.

Es fundamental analizar las capacidades internas para entender la estrategia empresarial, el nuevo entorno obliga a evaluar esas capacidades, no sólo frente a la competencia local, sino en relación con la competencia internacional para identificar fortalezas y debilidades.

c) Estrategias de integración

La globalización exige que las empresas vean el mundo entero como el mercado potencial, fuente de abastecimiento e incluso como espacio para localizar la producción y distribución de sus productos. Este fenómeno resalta el valor de ciertas capacidades empresariales, disminuye el valor de otras y genera la necesidad de desarrollar nuevas. Las capacidades estratégicas para enfrentar la competencia global, son crear eficiencias de escala, lograr aprendizaje a lo largo del mundo y tener sencibilidad o capacidad de respuesta local. Las empresas deben primero determinar si su posición competitiva es sostenible con sus capacidades actuales, qué capacidades requieren y cómo adquirirlas. Es posible enfrentar tales retos con **vinculaciones estratégicas entre empresas**. Las alianzas estratégicas son una de las características principales del ámbito industrial del mundo, las empresas pueden desarrollar o fortalecer capacidades estratégicas clave vinculándose con empresas de capacidades complementarias o uniendo sus recursos con empresas que posean capacidades similares. Pues como para Keniche Ohmae "Los directivos empresariales están apenas aprendiendo lo que los dirigentes de países han sabido siempre: en un mundo complejo e incierto, lleno de peligrosos oponentes, es mejor no ir solo"¹. La cooperación estratégica favorece el que las empresas mexicanas se incorporen a la dinámica internacional y fortalezcan y desarrollen capacidades que les permitan una actualización favorable en el nuevo entorno.

5.2 Esquemas de Asociacionismo Subcontratación y Alianzas Estratégicas

A lo largo de la historia contemporánea y con respecto al desempeño de la empresa, se han ido dando movimientos de acercamiento entre empresas que se han traducido en ciertos casos en fusiones o adquisiciones con la intención de ampliar la dimensión y capacidad productiva y así poder competir en mejores condiciones. Ahora bien, podemos hablar de un proceso en el cual se han ido dando diferentes etapas cronológicas dentro de las mismas se han presentado características diferenciales asociadas a la propia situación, evolución del país o región, e incluso de los sectores.

La primera etapa ha sido denominada Integración Horizontal, donde las empresas tenían necesidad de crecer, el aumento de sus volúmenes de operaciones para mejorar su rentabilidad y limitar su competencia. Los casos más dinámicos iniciaron

¹ Kenichi Ohmae, *The Borderless World*, Harper Business, 1990, p.114

el proceso de adquisición de empresas dentro del mismo sector de actividad con implantación geográfica distinta a la que tenía la empresa adquiriente, se ampliaba la capacidad de producción y la cobertura geográfica de mercado. A esta etapa inicial corresponde a épocas en las que el mercado se encontraba parcialmente desabastecido, la presión de la demanda generaba déficit de ofertas, los consumidores no contaban con información completa acerca del mercado, ni existía gran variedad de productos dentro de una misma empresa. Se considera que esta etapa caracteriza el inicio de la expansión económica de muchos sectores e incluso países.

Cuando las empresas alcanzaron una dimensión y capacidad suficiente para abastecer la demanda, la preocupación de los empresarios pasó desde la suficiencia de la producción a la eficiencia del producto para el consumidor, y los objetivos se trasladaron a la traducción de costos operativos para permitir mejorar la competitividad de las empresas. Esta segunda etapa denominada integración vertical, se asocia con la búsqueda de economías de escala mediante la adquisición de proveedores, clientes distribuidores, etc., con el objetivo de incrementar el valor generado por las empresas a través de la integración de las actividades desde el abastecimiento de las materias primas hasta la puesta a disposición de los productos a los consumidores finales y el servicio postventa. La necesidad de gran cantidad de recursos, junto con la concentración de riesgos en el sector principal han limitado en gran parte el grado con el que las empresas han podido adoptar la estrategia de integración vertical.

La cantidad de recursos necesarios para iniciar en un sector de integración vertical y fundamentalmente, la concentración del riesgo de las inversiones, han llevado a las empresas a buscar otras estrategias que permitieran asegurar una rentabilidad adecuada con un riesgo limitado o, al menos controlable. En otros casos a pesar de la consecución de la integración vertical, el sector ha llegado a su madurez y por tanto no pueden esperarse retornos como los que obtenían en años anteriores. Tanto la limitación del riesgo de las inversiones como la madurez de los sectores han llevado a las empresas a buscar otros sectores de actividad atractivos en los cuales puedan colocar el retorno obtenido de la inversión anterior. Esta tercera etapa podemos denominarla diversificación. Las empresas optaron por formar carteras de inversión con el objetivo de controlar el riesgo. Esta estrategia no parece haber dado los resultados previstos en un principio, debido al desconocimiento del sector en algunos casos, al oportunismo con el que algunas empresas han tomado participaciones para obtener ganancias especulativas, al carácter puramente financiero de dichas inversiones, a la ausencia del control de gestión de la actividad. No obstante estas estrategias no suelen ser aplicables a las pequeñas y medianas empresas debido a las siguientes razones:

Por las dimensiones pequeñas de las PyME en su sector de actividad de mayor importancia les dificulta la obtención de mayores capacidades tanto de producción como de grandes economías de escala y como consecuencia la posibilidad de diversificación hacia otros sectores se posterga a la maduración de la inversión en el sector.

La tremenda fijación hacia el corto plazo por el estilo de dirección hace incompatible la búsqueda de integraciones, en donde los resultados se generan a largo plazo.

Para las PyME es clave la obtención de recursos, aunque se restringe por lo general a la autofinanciación y reinversión de las utilidades generadas, no obstante como se ha mencionado este tipo de financiamiento es limitado.

Por lo regular los directivos de PyME poseen gran experiencia en áreas de producción o comercialización puesto que su propio origen está ligado a estas. Sin embargo esta experiencia debe complementarse con una adecuada formación que faciliten las negociaciones en las que deben intervenir para suscribir este tipo de acuerdos. Esto básicamente porque la experiencia no posee una capacidad ilimitada como barrera a la entrada de nuevos competidores.

La disponibilidad de información es otro elemento clave para la toma de decisiones, la importancia que da un sistema de información completo (mercado, situación del sector, los productos, etc.) para la empresa ha tardado en ser apreciado por los pequeños y medianos empresarios

A pesar de la tipología que caracteriza a las PyME se ha dado en señalar una cuarta etapa aplicable a este tipo de empresas denominada *Allanzas Estratégicas*.

Con la globalización de los mercados, la influencia de la competencia internacional y los resultados producidos en las economías de los países de nuestro entorno, la interrelación entre las distintas variables macroeconómicas y las políticas adoptadas por los diferentes gobiernos hacen que la estrategia que sigan las empresas, en general y las PyME en particular deban tener presente una visión global y no restringida al mercado tradicional.

La importancia de este aspecto implica que incluso los movimientos políticos y por supuesto los cambios económicos de los países de nuestro entorno y del resto de los países, en la mayor parte de los casos, condicionen las decisiones de los agentes económicos. La convergencia no se da a nivel político o económico con carácter exclusivo, sino que también se transmite a los aspectos más cotidianos, gustos, hábitos de consumo, modas, por estos motivos, entre otros, es necesario de disponer de mayor información posible que permita conocer la situación y los cambios que

están produciendo en los mercados con la mayor rapidez posible para reaccionar a tiempo.

La penetración hacia otros mercados se ha llevado a cabo en algunos casos mediante la creación de empresas mixtas en las que han tenido entrada, por una parte, empresas con potencial tecnológico, cartera de productos, formación y recursos, y proveniente de un país o región más desarrollado y por otra parte empresas conocedoras del mercado local. En general las ventajas que aporta cada una de las empresas socios varía en función del sector de actividad y del país o región de destino.

A las pequeñas empresas mexicanas se les atribuyen ventajas como flexibilidad operativa, capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y aptitud para integrarse en procesos productivos de grandes unidades. No obstante es muy bajo el grado de sus operaciones de vinculación estratégica con otras empresas, de hecho, se ha observado que para los propósitos comerciales mientras menor es su tamaño la empresa tiende a operar de manera más independiente, no existe algún tipo de agrupamiento con otras empresas, ello es paradójico, porque quién más requeriría y más se beneficiaría de alguna forma de asociación comercial o productiva, sería justamente la pequeña empresa, lo más probable es que se trate de desconocimiento de los beneficios a los que podrían allegarse con algún tipo de asociación.

La mayoría de las asociaciones comerciales de las empresas se hace con base en la propiedad, como parte de un grupo mayor, no mediante formas que permitan aprovechar las ventajas de la cooperación interempresarial, sin comprometer la propiedad de cada empresa como serían acciones de asociación para realizar compras o ventas comunes.

Los ejemplos señalados muestran lo que parece más bien una resistencia de las empresas mexicanas (mayor en el caso de las pequeñas) a cooperar o vincularse con otras. Esta situación, que puede tener explicaciones histórico culturales, debe para vencer la resistencia y considerar de manera positiva la opción de aliarse estratégicamente con otras empresas, nacionales o extranjeras, a fin de fortalecer mutuamente sus capacidades y competencias.

En la actualidad las ventajas competitivas de una empresa recaen más en su habilidad para crear, adquirir y coordinar el uso de recursos a lo largo del mundo, que en la posesión de activos individuales. Por ello las alianzas estratégicas desempeñan un papel prominente en el fortalecimiento de la competitividad. En cuanto a sus propósitos las alianzas estratégicas, pueden orientarse a realizar esfuerzos compartidos de investigación y desarrollo para comercializar un producto o servicio, efectuar transferencias de tecnologías o producir de manera conjunta. Los acuerdos pueden ser formales (contractuales) o informales. Los vínculos pueden

fortalecer las actividades en la cadena productiva de las empresas participantes, ya sea ampliándolas a fases anteriores o posteriores de esa cadena (verticales), permitiendo la operación en actividades relacionadas (horizontales).

Las alianzas pueden tomar alguna forma de propiedad, total o parcial, entre las empresas participantes o ser un simple acuerdo de cooperación que no implique ningún tipo de control de propiedad. Finalmente las vinculaciones pueden ser de índole local (entre empresas de la misma región), nacional, (empresas en el mismo país) o internacional.

Son distintas las formas de cooperación entre empresas, la más común es el modelo de competencia típico en que cierto número de empresas proveedoras compiten entre sí para surtir a una gran empresa. El efecto de la competencia es una disminución de precios, pero en cuanto a calidad y lealtad de los proveedores el resultado es, por lo general, el deterioro. Otra forma de vincular a las pequeñas y medianas empresas con las grandes es la subcontratación para que aquellas produzcan componentes específicos. En este modelo las empresas pequeñas y medianas pueden tomar la forma de filiales, empresas propiedad de la compañía madre o de asociadas, o de empresas independientes, todas ellas cooperan con las grandes compañías en calidad de afiliadas. En la organización industrial de Japón este es el modelo principal para articular las alianzas entre las empresas medianas y pequeñas y las grandes. Una tercera se aplica al complejo de empresas concentradas en determinado territorio que producen bienes similares o están integradas verticalmente y cada una realiza alguna de las actividades en la cadena de valor. Cada empresa desempeña un papel específico en el proceso de transformación, de modo que se convierte en una unidad productora o consumidora de bienes o servicios que otras requieren o suministran; en conjunto se comportan como una gran empresa al aprovechar las ventajas de la escala en operaciones, pero conservan la flexibilidad que da la independencia de las unidades que la integran².

Entre las principales ventajas de las alianzas estratégicas figura que las empresas que se vinculan obtienen beneficios que no podrían lograr por desarrollo interno, fusiones u otro mecanismo, asimismo, se reduce el riesgo porque ninguno de los participantes lo asume en su totalidad, sino que es compartido. Esas alianzas permiten trasladar conocimientos o habilidades muy bien desempeñados por determinada empresa, o incluso de su propiedad única, a otras empresas que así elevarán de manera importante su competitividad, a la vez, la empresa que transfiere se beneficia al ampliar su ámbito de operaciones. Un punto esencial en la formación de una alianza estratégica es que ambos asociados deben obtener un beneficio para que la vinculación sea posible.

² Clemente Ruiz Durán, "Las empresas MiPyMe: crecimiento con innovación tecnológica", Comercio Exterior, vol. 42, núm. 2, México, febrero de 1992, pp. 163.

Por otra parte también existen costos y riesgos al formar alianzas estratégicas, un costo adicional son los recursos y el tiempo que deben destinarse al mayor grado de coordinación que se hace necesario, otro riesgo es la posible erosión de la posición competitiva, debido a que al cooperar o transferir conocimientos a otra empresa, ésta pueda ganar terreno a costa de la propia empresa. En ese sentido, también es posible que alguno de los asociados (sobre todo en vinculaciones que tienen que ver con cierto nivel de integración vertical) se convierta en un competidor.

Otro riesgo de la reducción del poder de negociación de alguna de las partes, ya sea con proveedores o clientes, porque en lugar de tener un inventario de proveedores o compradores para elegir, la vinculación establece un compromiso más sólido con alguno o un puñado de ellos, lo que a su vez implica un cierto grado de dependencia. Es por eso que se deben tomar en cuenta ciertas consideraciones para elegir un socio en una alianza estratégica:

- a) El socio debe poseer la tecnología, la escala productiva, el acceso a mercados u otro elemento que constituya la fuente de la ventaja competitiva que se busca desarrollar.
- b) El asociado no debe ser tan fuerte o tan débil que la alianza resulte muy desequilibrada o inestable; debe haber cierta complementariedad equilibrada.
- c) Ambas partes deben compartir una concepción de estrategia internacional que sea compatible con las empresas y sustente la coordinación requerida.
- d) El riesgo de que alguno de los socios se convierta en competidor debe ser bajo, esto es, que disuelva la alianza para entrar al mismo negocio que la otra parte.
- e) De antemano debe haber una mayor ventaja en ser socios que en ser rivales: la alianza debe proveer una mayor ventaja competitiva que si se compete de forma independiente.
- f) Los estilos y las normas de organización deben ser similares o compatibles para facilitar la colaboración.

Un punto fundamental que el actual entorno económico propicia en las empresas es la consideración explícita (al formular la estrategia empresarial) de cooperar estratégicamente con otras empresas; no sólo se debe responder donde competir, cómo lograrlo y cómo coordinarse, sino que cada vez más se vuelve un imperativo plantearse la interrogante de con quién se ha de cooperar, de tal manera que se pueda facilitar el dónde y los cómo. "Una de las implicaciones más importantes del TLC en las empresas mexicanas es brindar un ambiente que propicie la colaboración entre las empresas de los tres países, orientándose cada una de ellas a aprovechar las

ventajas particulares de cada país y las capacidades individuales de las empresas. esto debe hacerse sin perder de vista que, en última instancia, la elevación de la competitividad debe reflejarse en un mejoramiento concreto de las condiciones de vida de la población, no sólo del bienestar particular de la empresa.”³ Las alianzas estratégicas a las que nos hemos referido pueden adoptar la forma de simples acuerdos de colaboración o cooperación en determinados negocios, mercados, productos, limitando incluso su duración, o pueden adoptar la forma de constitución de empresas independientes en la que cada uno de los socios aporta, además de capital, una serie de fortalezas.

5.3 Estrategia de Negocios para Exportar

La planeación para exportar

Uno de los objetivos más ambiciosos que puede plantearse un directivo de la empresa es llevar a cabo negocios en su dimensión internacional, pues implica numerosos retos para la organización en campos muy variados: financiero, legal, técnico y logístico, entre otros. El dirigirse hacia la exportación en nuestros días, implica por lo menos estar plenamente consciente de los riesgos que implica y en tal caso elaborar un plan de negocios detallado para la exportación.

Los Riesgos Involucrados en el proceso de Exportación

Tipo de Riesgo	Características del Riesgo
Comercial	Cientes sin interés estructural por nuestro producto.
Mecanismo de Protección: Conocimiento y Exhibición de ventaja competitiva.	
Financiero	Incumplimiento en el pago de acuerdo a los términos pactados.
Mecanismos de Protección: Conocimiento y... Carta de crédito, poseer ventaja competitiva.	
Cambiario	Movimientos inesperados en los tipos de cambio.
Mecanismos de protección: Conocimiento y... coberturas cambiarias en sus diferentes modalidades.	

³ J. Antonio Loyola Alarcón, "Estrategias empresariales frente a la Globalización Económica" Revista Comercio Exterior Bancomext vol 44, Núm. 5, México, Mayo 1994, pp. 452-461.

Logístico

Complicaciones diversas por la complejidad del proceso de transporte a distintos y ajenos destinos, con participación de varias entidades, empresas y personas físicas.

Mecanismos de protección

Programación detallada de actividades
Cultivo de relaciones personales
Experiencia

Político

Afectación de intereses de empresas, grupos u organizaciones por la presencia de un producto o servicio más competitivo que el suyo.

Mecanismos de protección:

Aplicación de presión entre agentes y representantes políticos, negociación y seguro comercial

Estructura del plan y el tipo de producto

El plan de negocios para un producto o servicio depende esencialmente del tipo de producto que se pretende exportar, se dividen en tres grandes grupos:

- a) De consumo final
- b) Intermedios y
- c) De capital

La mayor parte del comercio internacional se lleva a cabo a base de productos intermedios, es frecuente que los regímenes arancelarios favorezcan con tasas impositivas menores, precisamente a los intermedios, pues las políticas económicas de muchos países buscan que el valor agregado de su transformación se verifique al interior de sus fronteras. Los bienes intermedios suelen ser materias primas obtenidas gracias a la existencia de ventajas comparativas naturales, o bien productos industriales que forman parte de una cadena productiva a la cual se incorporan después de haber pasado a su vez por una serie de transformaciones o procesos productivos.

El subtipo de productos intermedios industriales en su grupo tienden a crecer más rápidamente, disfrutando asimismo de un mayor grado de inelasticidad precio/demanda en el mercado internacional y de mayores volúmenes en valor, dentro de los flujos de comercio mundial.

Para participar en la corriente de comercio es requisito indispensable conocer con precisión los procesos productivos en los cuales se requieren dichos intermedios industriales, su importancia en el proceso y los factores estratégicos (como localización) que permitan participar en ella como una posición de ventaja competitiva, además de adquirir o desarrollar la tecnología respectiva.

La corriente de productos de consumo final es cuantitativamente menos importante que la anterior, y mucho más competida tanto por productores localizados en los mercados a los que generalmente se busca exportar como por los ubicados en otros países. Aunque una de las ventajas de este tipo de productos radica en la ampliación constante del mercado conocido, que es posible efectuar a base de menores y constantes innovaciones o bien de diseños y colores, la inversión en sistemas promocionales es alta, lo que se complica en el ámbito internacional por la necesidad de efectuar ajustes culturales al proceso promocional que va desde la presentación del producto, hasta los mensajes publicitarios relativos al mismo.

Los bienes de capital representan en valor o volumen una parte proporcional mucho menor a la de los intermedios pero probablemente cercana en valor a la de los finales. Las barreras de entrada a esta corriente del comercio internacional son mucho más altas que para los otros dos grupos tanto por razones de capital así como factores de imagen, cadenas de valor, capacitación para ventas y servicio y relaciones históricas de suministro que ligan al consumidor con fuentes de abastecimiento conocidas que implican la aplicación de métodos cuya curva de aprendizaje les ha representado tiempo, esfuerzo e inversión de recursos monetarios.

Todo se relaciona con el planteamiento y desarrollo de plan de negocios porque cambia radicalmente la clase de análisis e información a utilizar, así como las variables cruciales y secundarias del plan, según se este trabajando con la exportación de un bien de consumo de cualquiera de los tres tipos.

Identificación del potencial del negocio de exportación

Para que una empresa participe con éxito en un mercado externo es necesario que la misma disponga en términos comparativos, de una o más de las ventajas competitivas.

a) Inicio Reactivo. La mayoría de las empresas consolidadas en su mercado local o nacional han pasado a la escala internacional al observar que su producto o servicio es demandado, con frecuencia inesperadamente, por distribuidores o detallistas radicados en otros países y ello se convierte en un indicador contundente de que existe la oportunidad de ampliar la participación en ese mercado o incluso en otros con características similares. Es entonces que el proceso inicia porque los que desarrollan proveedores descubren un producto que dispone de alguna de las ventajas antes mencionadas.

En muchas más ocasiones de las que pudiera uno imaginar, la sola existencia del producto o la capacidad de producirlo, representa "La ventaja competitiva", respecto a otros que no lo tienen o no pueden producirlo.

b) Inicio proactivo, en este caso son los directivos de la organización los que asumiendo que disponen de alguna expresión competitiva, buscan expandirse hacia mercados externos. Son diversas causas las que pueden motivar a tales directivos para esforzarse en el camino de la exportación:

i) contracción del mercado interno

ii) conciencia del volumen y fuerza de ciertos mercados externos.

iii) conciencia de la importancia estratégica de diversificar riesgos comerciales a través de la exportación.

iv) búsqueda de prestigio generado por la internacionalización.

v) deseo de experimentar en mercados no conocidos.

vi) búsqueda de mayor competencia

vii) inclinación natural por localización histórica.

Quando la motivación es la contracción del mercado interno, se está coyuntural o estructural en relación con sus niveles mínimos de "Capacidad disponible rentable", su posición exportadora proactiva puede estar erosionada desde el principio debido a que primero es factible que la empresa no sea competitiva en su propio mercado interno y ello le este contrayendo la demanda a pesar de que sus directivos crean, o quieran creer, que dicha contracción se debe a la situación económica del país" o a otras variables externas de la empresa. De ser este el caso, al intentar recuperarse vía mercados externos, podrían deteriorar aún más la situación de la organización, al introducirla en mercados donde la competencia logística sería más desfavorable para la empresa, en comparación con su mercado nacional y por lo tanto las posibilidades de tener éxito que no lograron en su propia casa, serían muy remotas.

En segundo la tendencia a "olvidar" los mercados externos cuando el mercado interno recupera o incrementa sus niveles de demanda es muy frecuente en aquellas empresas cuyos directivos acudieron a aquellos por contracción del primero, lo cual repercute en el descrédito del exportador "ocasional" y con frecuencia del propio país en el cual esta radicado. Este comportamiento de interés inmediato le cierran tarde o temprano, los mercados externos a los exportadores cuya motivación es de este tipo, sobre todo si se trata de productos especializados como los intermedios y los de capital.

Por lo tanto una actitud proactiva es mucho más recomendable pues permite al exportador irse familiarizando con el mercado externo.

Sin embargo esta posición requiere de estudiar detalladamente las expresiones de ventaja competitiva, ya que lo que a primera vista parece una ventaja puede no serlo.

En resumen existen tres formas por medio de las cuales los directivos o ejecutivos de una organización empresarial identifican, en su fase inicial, los potenciales negocios de exportación.

- a) Observación directa de las manifestaciones del mercado como abasto, precios, fortaleza de los proveedores y similares.
- b) Información recibida a través de terceros con frecuencia en forma de tips.
- c) Información secundaria a través de estudios generales, bancos de datos o avisos. Por supuesto que su combinación es factible y habitual.

La Posición estratégica de los negocios de exportación en la estructura general de la empresa

Los buenos negocios de exportación no son, en su mayoría, negocios de inmediata recuperación financiera. Además la organización empresarial, que adoptando un proceso proactivo dirigido a la exportación, no disponga de fuentes básicas de efectivo con las cuales sostener el esfuerzo que debe realizarse para exportar, es muy factible que se quede a la mitad o al principio del camino. Los procesos de exportación requieren con frecuencia de tiempo, paciencia e inversión. Para sostener la iniciativa, una vez que se está convencido de poseer efectivas ventajas competitivas en un mercado externo interesante, es imprescindible contar con los recursos que permitan hacerlo y no esperar que de los primeros intentos de efectuar negocios a escala internacional, se obtenga el efectivo para continuar con ellos. Aún así cada vez más organizaciones insisten en el mercado internacional, la razón es que se trata del mercado de la era industrial moderna para la producción a gran escala y con buenos niveles de utilidad en la mayoría de los casos. Es asimismo, el mercado de los nichos y segmentos selectos y especializados, debe reconocerse que por otro lado, se presentan frecuentes oportunidades específicas de suplir necesidades coyunturales en el contexto internacional, las cuales efectivamente ofrecen utilidades casi inmediatas, para estar en condiciones de aprovechar con frecuencia tales oportunidades, es necesario contar con una infraestructura de servicio que implica también ciertas inversiones.

Es común que las empresas productoras/exportadoras de cierta experiencia en los mercados internacionales hayan pasado gradualmente del mercado local al regional, de ahí al nacional y finalmente al internacional inmediato, para posteriormente globalizarse, este proceso gradualista no necesariamente debe verificarse en todos los casos, pero suele ser recomendable para empresas de poco fondeo, limitadas relaciones y fuerte conservadurismo en sus círculos decisorios.

Mercado, una vez identificado el posible negocio de exportación, asumiendo que su negocio posee ciertas ventajas competitivas respecto a la competencia en un

determinado mercado externo, lo que corresponde es iniciar el análisis formal del plan de negocios en lo que respecta a las variables exógenas a la organización, de manera que pueden reducirse los grados de incertidumbre respecto a lo que se ha asumido. El punto de partida para analizar estos elementos es precisamente el mercado pues tiende a ser el motor y el timón del negocio.

Mercado meta por desarrollar

En el contexto del comercio internacional los mercados meta, por definición, están localizados fuera de las fronteras políticas del país donde esta situada la empresa productora, por lo tanto para seleccionar entre mercados meta se dispone en principio, de todos los países que conforman el resto del mundo visto desde la perspectiva del exportador actual o potencial.

Sabemos que la dimensión del mercado está dada por la población, sus características demográficas y la distribución del ingreso vigente en dicho mercado, de manera que aún un mercado nacional de 150 millones de habitantes, por ejemplo, puede ser equivalente a otro de 20 millones, si en el primero se verifica una distribución del ingreso muy inequitativa que sólo le permite a un 5% del total la capacidad de compra necesaria para acceder a los productos directos o indirectos que hacen el 90% del comercio de mercancías. La selección de un mercado meta para la exportación es muy importante para una empresa pues de ella depende un adecuado empleo de los recursos financieros y humanos que al mismo destine o, por el contrario, su dilapidación parcial o total.

Entre otros factores, la selección del mercado meta de exportación dependería de las siguientes variables:

a) Penetración espontánea previa

Venta espontánea en mercados externos, por lo que se debe aprovechar mejor mediante una estrategia preestablecida.

b) Volumen y crecimiento del mercado

c) Volúmenes de importación. Por distintas razones, un mercado aparentemente pequeño, puede mostrar interesantes volúmenes de importación de él o los productos que nos interesa exportar y habrá que ver si son competitivos frente a los otros exportadores.

d) Hábitos manifiestos de compra y consumo

Ciertos mercados muestran en sus patrones culturales y estructura industrial, la proclividad hacia determinados productos o servicios, lo que permite prever su aceptación cuando coinciden con los que buscamos exportar.

e) Esquema de comercialización vigente

Una de las variables de mayor peso para decidir sobre el mercado meta, es precisamente sobre su estructura de comercialización ya que muy difícil de modificar, dado su configuración ha tomado normalmente mucho tiempo y a ella está ligados muchos intereses locales.

f) Costo y problemática de la logística de transporte

g) Ritmo de expansión económica y perspectivas

h) Existencia de barreras no arancelarias

Una vez que los directivos de la organización empresarial han tomado una decisión sobre el o los mercados meta, la siguiente decisión se refiere a el o los segmentos meta por atacar dentro de ese o esos mercados.

En el caso de los mercados, la posibilidad de incursionar en más de uno depende de los recursos financieros, técnicos, logísticos, humanos y de producción de cada empresa, además de la voluntad entre sus directivos para hacerlo. En el caso de los segmentos, esta decisión requiere de una evaluación mercadológica más sutil, debido a que el atacar varios segmentos pudiera ser contraproducente económica y estratégicamente, e incluso, afectar la imagen del producto y la organización exportadora.

Según el planteamiento del profesor Michael Porter sobre las dos grandes estrategias competitivas en los mercados, éste es, Liderazgo en costos y Diferenciación, es necesario definir el en mercado meta de exportación cual estrategia competitiva podemos y queremos seguir. El propio Porter señala que, una tercera opción radica en seleccionar un segmento de mercado específico y desarrollar en el una de las dos estrategias antes mencionadas (Costo o Diferenciación).

En cualquier opción estratégica seleccionada, es de hecho indispensable el que cumplamos algún ejercicio de segmentación en el mercado seleccionado a fin de realizar cual es el espectro de requerimientos que se nos presentarán en materia de calidad, precios, presentación, servicio y demás respecto al del producto que pretendamos exportar. Si de este ejercicio de segmentación y análisis resulta que la única opción posible para nuestra empresa en ese mercado es la estrategia de diferenciación, por ejemplo, la selección de el o los segmentos meta es crucial para adecuar nuestro producto a sus requerimientos específicos y lograr efectivamente la diferenciación buscada. Segmentar un mercado implica además de gran sencibilidad para reconocer diferencias entre consumidores y grupos de ellos, un muy profundo

conocimiento de la estructura de la industria donde se trabaja y de su traducción al mercado meta en este caso.

Requerimientos del mercado y el segmento meta en relación al producto o servicio por exportar, cada mercado muestra diferencias culturales respecto a los satisfactores que gustan adquirir sus integrantes, la forma de adquirirlos, lo que los lleva a repetir su adquisición y sus reacciones ante cambios sugeridos por el oferente en hábitos y costumbres. Del conocimiento de estos factores depende en gran medida el éxito que una empresa pueda esperar de su penetración en el mercado seleccionado. Podríamos señalar que entre otros aspectos, es fundamental conocer los requisitos del mercado y segmento seleccionado en las áreas de precio, sistemas de pago, presentación del producto, formas de empaque y embalaje, nivel de calidad, servicio, tiempos de entrega, relaciones interpersonales, procesos de negociación, márgenes de beneficio por estrato de comercialización, procedimientos contractuales y procedimientos para la toma de decisiones de compra.

Análisis de la competencia y sistema de comercialización, este éxito es normalmente el resultado relativo de la posición de un oferente con respecto a la competencia que ejercen en su mercado tanto competidores propiamente dichos, como sustitutos. De la posición de la fuerza o debilidad que la empresa posea en comparación con estos últimos, dependerán sus resultados y su expansión. Definir, conocer y evaluar a los auténticos competidores de cierto producto, en un mercado definido, no es fácil, ya que finalmente el consumidor es quién decide que compite con que y qué podría ser sustituto de que.

Para lograr una penetración satisfactoria en un mercado externo, es necesario superar la posición de los competidores en al menos, una de las variables clave mencionadas anteriormente: precio, calidad, servicio, crédito a clientes, diseño/presentación, imagen e información. Para saber si podemos mejorar o no nuestra posición, es imprescindible conocerlas, de manera que su investigación directa o indirecta es decisiva.

A continuación se presentan algunas consideraciones con respecto a la estructura de comercialización.

- La conformación estructural de las redes de comercialización en cada mercado e incluso en cada plaza, se ha ido desarrollando históricamente y tiende a ser rígida en la mayoría de ellos. Los cambios e innovaciones están limitados por la presencia y/o intransigencia de intereses económicos generados y generantes de dicha estructura.

- En algunos países, existen sistemas de comercialización vigentes para ciertos productos que implican una serie de trabas, a veces inexplicables, con niveles y subniveles entre el exportador y el consumidor final.
- Algunos estratos de comercialización, como el importador/mayorista, suelen trabajar con grandes volúmenes de ciertos productos, los cuales pueden impedir de hecho el acceso a estos mercados para no tener la posibilidad de llegar a tales cantidades.
- El llamado Broker juega el papel estratégico en la importación, de manera que un distribuidor mayorista no puede darse el lujo de trabajar a un lado de aquel, cuando el exportador trata de saltar al broker con frecuencia se cierran estos mercados.
- Los márgenes de utilidad de los distribuidores mayoristas e importadores tienden a ser elevados en comparación con los que maneja el propio exportador y a deprimir las ganancias de este último, sobre todo en productos de consumo masivo.
- Investigar el sistema de comercialización vigente es crucial para conocer el mercado al que pretende exportar y difícilmente se podrá adoptar una posición proactiva en el mismo sin este conocimiento.
- La posibilidad de mantener una relación comercial sostenida y satisfactoria con canales de comercialización externos a la empresa, dependen esencialmente del poder y las habilidades de negociación que dispongan o sepan aplicar los directivos de la misma, en relación a las particularidades de cada mercado.
- La comercialización de bienes intermedios y bienes de capital requieren esencialmente de grandes fortalezas en variables como calidad del producto, servicio y apoyo financiero, siendo esenciales las habilidades para las relaciones interpersonales con los responsables de su adquisición.
- La comercialización de bienes de consumo final requiere especialmente de fortalezas en los factores precio, calidad, diseño, imagen y apoyo publicitario y promocional.
- Esquematizar la estructura de comercialización de cada plaza y mercado externo, para posteriormente generar creativamente nuevas alternativas que eviten estrangulamientos.
- El nombramiento de agentes y representantes en un mercado externo es crucial.

- Un agente o representante debe conocer la industria y el mercado profundamente, además de tener capacitación, educación, presencia y relaciones, pero además y esto quizás sea lo más importante, debe tener suficiente necesidad económica de representar y/o vender los productos de la empresa.

Volúmenes esperados de demanda por mercado, prever los volúmenes de demanda que generará un mercado a lo largo del tiempo, y por lo tanto los ingresos que de él han de obtenerse, es una tarea ardua, pero inevitable en la planeación de un negocio. Dado que se requiere de un trabajo minucioso de índole estadístico/matemático, usando bases de estimación normalmente endeables, que por lo regular la realidad se encarga de borrar con facilidad.

No hay manera de asumir si un negocio devolverá lo que se le ha invertido, esto es, si será rentable, a no ser que estimemos las ventas que a lo largo del tiempo esperamos realizar en un mercado específico. En este sentido debemos entender los pronósticos de ventas e ingresos en un mercado externo, como aproximaciones a lo que tiene mayores probabilidades de que suceda y nunca como los datos reales, tales como históricos, la función de los pronósticos es reducir los grados de incertidumbre sobre lo que podemos esperar de un negocio.

Dado que se trata de mercados nuevos, la empresa no tiene datos históricos para aplicar métodos estadísticos tradicionales como la regresión lineal, la exponencial, o la interpolación de tasas, por lo que en estos casos se tiende a considerar dos elementos básicos para manejar procesos cuanticos.

1. Las tasas de crecimiento recientes del mercado meta en cuestión, referidas obviamente al producto específico de que se trate.
2. Los incrementos que se asuman realistas, en cuanto a la participación que la empresa exportadora vaya logrando del mercado, tomando en cuanto la forma como este se encuentre repartido entre los competidores y las fuerzas y debilidades de la empresa respecto de aquéllos. El aplicar criterios conservadores a los pronósticos de demanda es recomendable, pero es conveniente no exagerar para evitar que se postergue la entrada a mercado de gran potencial. Cuando se trata de familias de productos cuya cercanía y similitud obliga a tomarlos en conjunto, se debe analizar con detenimiento si todos pertenecen al mismo tipo de mercado ya que una mala interpretación en este aspecto puede producir costosas decisiones, si en efecto se trata de un paquete integrado de productos las estimaciones de ventas se harán en conjunto aún cuando esto implique mayores supuestos.

La estimación del ingreso resulta de interrelacionar los precios esperados, con los volúmenes de ventas (demanda), se debe trabajar con ingresos netos, deduciendo descuentos previstos por volumen, descuentos de introducción, comisiones, premios

y similares, tales descuentos no se contemplan en la estructura de costos de venta cuantificada por aparte e incluida en los estados financieros respectivos.

Las estimaciones de ventas o ingresos netos elaboradas son un elemento crucial del Plan de Negocios, por los que tiene un valor autónomo, además son la base para estimar el rendimiento financiero del negocio, de manera que cualquier tratamiento superficial de las mismas puede ser responsable de decisiones equivocadas.

Condiciones legales reglamentarias y de trámites en relación a la exportación, cuando la decisión de exportar es definitiva se debe considerar un mundo de reglamentos y trámites, se debe precisar y poner toda la atención necesaria a todos y cada uno de los trámites y procedimientos que exijan una exportación, según el producto y el mercado del que se trate.

Determinación y Evaluación de Barreras no Arancelarias, la mayoría de los obstáculos que enfrenta el flujo mundial de mercancías provienen de disposiciones reglamentarias y trámites, regularmente establecidos por las autoridades de los países importadores, ya sea como resultado de justificaciones de política económica o por presiones políticas de las organizaciones productoras localizadas internamente.

La información actualizada de modificaciones y nuevas disposiciones es también definitiva para evitar inconvenientes en costos y en sitios críticos como las líneas fronterizas.

Algunas de las llamadas barreras no arancelarias como las cuotas, permisos, acuerdos de restricción y similares son franca y abiertamente proteccionistas, otras tienen un carácter más difícil de establecer y por ello mismo son más difíciles de eludir o superar, ya que en efecto están justificadas por razones técnicas o fitosanitarias. En este último caso se encuentran las normas de envasado, contenido y manufactura que están diseñadas para proteger al consumidor local o equiparar los equipos y partes importados con los existentes en el mercado. Con frecuencia se utilizan en forma abusiva por parte de las autoridades aduanales de muchos países para ejercer un proteccionismo disfrazado.

Un negocio de exportación es altamente sensible y dependiente del entorno legal, político y reglamentario, en el caso de la exportación esta relación se acentúa por la participación de diferentes instancias político-administrativas, algunas totalmente autónomas en el proceso de la logística de la misma.

Posición Financiera de la Empresa, toda empresa que destine sus esfuerzos a penetrar los mercados externos, debe contar con una posición financiera sólida y en el mayor de los casos, por arriba del promedio de sus competidores locales en los

mercados nacionales. No obstante es posible que organizaciones empresariales pequeñas o medianas participen con éxito en los mercados internacionales si son lo suficientemente ágiles y flexibles como para sortear los fuertes gastos fijos y variables que comparativamente, implican las operaciones del Comercio Internacional, así como manejar su logística e imagen de manera tal que supere sus limitaciones financieras.

Los negocios de exportación que impliquen amplios periodos de maduración tendrán que reservarse, por razones financieras, a organizaciones empresariales que estén en capacidad de aceptar la recuperación de sus gastos fijos a largo o mediano plazo, mientras que las medianas pueden concentrar sus esfuerzos en aquellos negocios de exportación cuyo rendimiento financiero tenga que ser positivo en el corto plazo, a fin de evitar su descapitalización y el abandono de negocios de exportación cuya bondad, siendo elevada, sólo puede persistirse al correr el tiempo y después de múltiples esfuerzos.

Deben tomarse en cuenta varios factores para evitar fricciones innecesarias al interior de dicha estructura y al mismo tiempo garantizar la operación fluida de las exportaciones y las posibilidades de su constante ampliación.

El concepto de "task force", o equipo de trabajo orientado a la consecución de una actividad y meta específica, es muy apropiado cuando se ha identificado un buen negocio de exportación y se teme que la organización tradicional de una empresa, o un grupo de ellas, no responda adecuadamente al reto planteado por ese negocio, o simplemente no se cuente con el personal adecuado para enfrentarlo. Es importante que el equipo responsable del negocio de exportación sea dotado de la autoridad necesaria para convocar y sensibilizar a todas las partes de la organización empresarial.

La propuesta organizativa que finalmente se incorpore al Plan de Negocios de Exportación dependerá en detalle, de las características que en este sentido exhiba la empresa de que se trate, el que todo esto se pueda materializar mucho depende del completo convencimiento de los miembros de organización, acerca de que penetrar y desarrollar un mercado externo es mucho más difícil que continuar con el interno, pero el primero ampliará las posibilidades de la empresa a mediano y largo plazo, principalmente diversificando los riesgos.

Evaluación de la Capacidad de Producción, por lo general la capacidad de producción es inadecuada para el tamaño de su mercado regional, es común la subocupación, generando costos excesivos, además cuando una empresa se enfrenta a las exigencias de volumen de los mercados de exportación se bloquean por su insuficiente capacidad de producción disponible en la empresa. Cuando se buscan los mercados externos como una manera de utilizar su capacidad ociosa y así

aumentar su volumen de ventas, reduciendo al mismo tiempo costos unitarios de producción, con frecuencia se encuentran, una vez establecidos los primeros contactos con potenciales importadores, que la demanda de estos últimos supera esa capacidad ociosa que pensaban destinar a la exportación, y ante los mayores niveles de ganancia en su mercado interno, prefieren mantener esa capacidad ociosa, aún a costa de mayores costos de producción. En situaciones de crisis en el mercado interno con niveles dramáticamente bajos de producción, en donde los costos unitarios tienden a desplazar aún más del mercado a la empresa, los directivos creen ver en la exportación la demanda que les permita incrementar sus volúmenes de producción, salvando así el punto de equilibrio financiero. Pero cuando no se es competitivo en su propio mercado, normalmente se es aún menos competitivo en los externos. Se suelen comprometerse temporalmente con la exportación, hasta que se recupere el mercado interno, pues este último es más sencillo de operar ofreciendo más fácilmente mayores tasas de ganancia, pero cuando un cliente en el extranjero se descuida este busca otro proveedor cerrando definitivamente las puertas a quien lo ha desatendido.

Al buscar y encontrar demanda para nuestros productos en el extranjero, que posteriormente no se pueda o no se quiera atender, produce más efectos negativos para la empresa que olvidarse de la exportación desde un principio.

Con el análisis de localización de la planta, como resultado del estudio de mercado podemos llegar a algunas de las siguientes conclusiones:

- i) Los volúmenes de demanda que se manejan en el o los mercados meta seleccionados superan ampliamente la capacidad de producción que puede comprometer la empresa con la exportación, sin descuidar su mercado interno.
- ii) Los mercados de exportación requieren de un cambio tan radical en la planta de producción y en su organización física que es preferible considerar la alternativa de invertir en una unidad de producción nueva.
- iii) La capacidad de producción disponible, aún antes de explorar el nuevo mercado de exportación, se encuentra prácticamente saturada.
- iv) La actual localización de la planta de producción enfrenta serios problemas, los cuales están incrementando considerablemente la estructura de costos y gastos, provocando desventajas competitivas.

De encontrarse la empresa en una situación similar a las anteriores existen dos alternativas:

- a) Considerar la inversión en una planta de producción
- b) Deshechar o posponer las posibilidades de exportar

Al elegir la alternativa (a) se encuentran frente a una serie de variables, pues el éxito de una empresa depende primordialmente de su localización. Dos factores han predominado en las decisiones objetivas en cuanto al problema de localización:

- a) La ubicación de los factores de la producción y
- b) La ubicación de las principales plazas del mercado

Las primeras han reducido los costos comparativos de relocalizar las plantas de producción y las segundas han facilitado el comercio internacional al abrir cada vez más mercados a más productos provenientes de otros países.

En la actualidad los llamados factores de la producción no se limitan a los recursos materiales, trabajo y capital, la nueva lista considera como factores a una larga serie de elementos, muchos de estos subjetivos o influidos por la percepción, con la existencia de tales factores y su grado cuantitativo y cualitativo de disponibilidad en una región en conjugación con las plazas de mercado seleccionadas, dan como consecuencia la jerarquización de espacios físicos evaluados para decidir la localización de una planta productiva en nuestros tiempos. El costo de la mano de obra o la disponibilidad de materias primas pueden por lo tanto no ser los factores definitivos para localizar la planta, dependiendo del tipo de industria de que se trate y de la ponderación que los dirigentes de cada organización establezcan en relación a cada factor productivo.

En cuanto a la logística externa (análisis de empaque y embalaje) antes de intentar la exportación a otros mercados, es pertinente asegurarse que el proceso de producción vigente en la planta, este organizado de tal forma que la eficiencia en costos, tiempos, movimientos y operaciones en general se ha maximizado en relación a los niveles que la tecnología vigente en el mercado permite en relación a la competencia internacional.

Estudiar previamente y con cuidado, cual es la posición de su proceso de producción, con respecto a su funcionamiento, productividad y calidad así como los cambios a implementarse dentro de la misma, pues el problema de la exportación no es saber encontrar clientes en el extranjero, comunicarse con ellos, elaborar facturar en otro idioma, seguir la logística del envío hasta la bodega del cliente en otro país y saber como validar una carta de crédito en una institución bancaria, aunque todo eso tiene su problemática particular, el verdadero problema de la exportación radica en ser competitivo. Dependiendo de la eficacia y eficiencia con que se lleve a cabo el proceso productivo se dispondrá de ese bien o servicio en forma más barata y produciendolo de mayor calidad que la competencia. Aunque para superar a la competencia en eficacia y eficiencia los avances tecnológicos juegan un papel crucial dentro de ciertos ámbitos es posible suplirlo con mejoras parciales, aparentemente marginales, en el proceso de producción, ahora bien los procesos de embase y embalaje son sumamente importantes en bienes de consumo final, el empaque es además un mecanismo de contención que debe cumplir con normas y regulaciones internacionales y foráneas, además de ser un elemento promocional sensible a los gustos, preferencias, del entorno cultural predominante en cada

mercado, el embalaje es un elemento estratégico al cual no siempre se le presta la suficiente atención.

Por último la logística externa se relaciona principalmente con la problemática de transporte; en comercio internacional la diferencia entre un precio competitivo y uno que no lo es, con frecuencia tiene que ver en tarifas de transporte que no dependen del exportador y en ocasiones ni siquiera del transportista. La existencia de puertos especialmente problemáticos, de conexiones que prolonguen el tiempo de transporte o la existencia de prácticas inmorales en ciertos puntos de carga y descarga, son elementos que deben ser cuidadosamente analizados y evaluados para estimar costos y manejar alternativas, entre las cuales la negativa de exportar se incluye. Otros aspectos son el uso de recintos fiscales o aduanales, bodegas propias o ajenas, transporte terrestre propio o ajeno, alternativas de venta CIF o FOB, entre otros. Se requiere de evaluaciones específicas en las cuales normalmente vale la pena detenerse sino se tiene experiencia en el mercado del que se trata.

El Diseño con el que han sido elaborados algunos productos han logrado introducir a escala internacional la imagen de sus productos, o diseño que los coloca a la vanguardia de la competencia, con lo cual se les facilita el penetrar a nuevos mercados. Los productos que se apoyan en el diseño requieren con frecuencia de elevadas inversiones en promoción y publicidad, inversiones que a nivel internacional son aún mayores. Industrias como la textil y la de muebles pueden competir adecuadamente por medio del diseño, incluso en condiciones desfavorables en cuanto a costos de producción y calidad en relación a otros competidores internacionales.

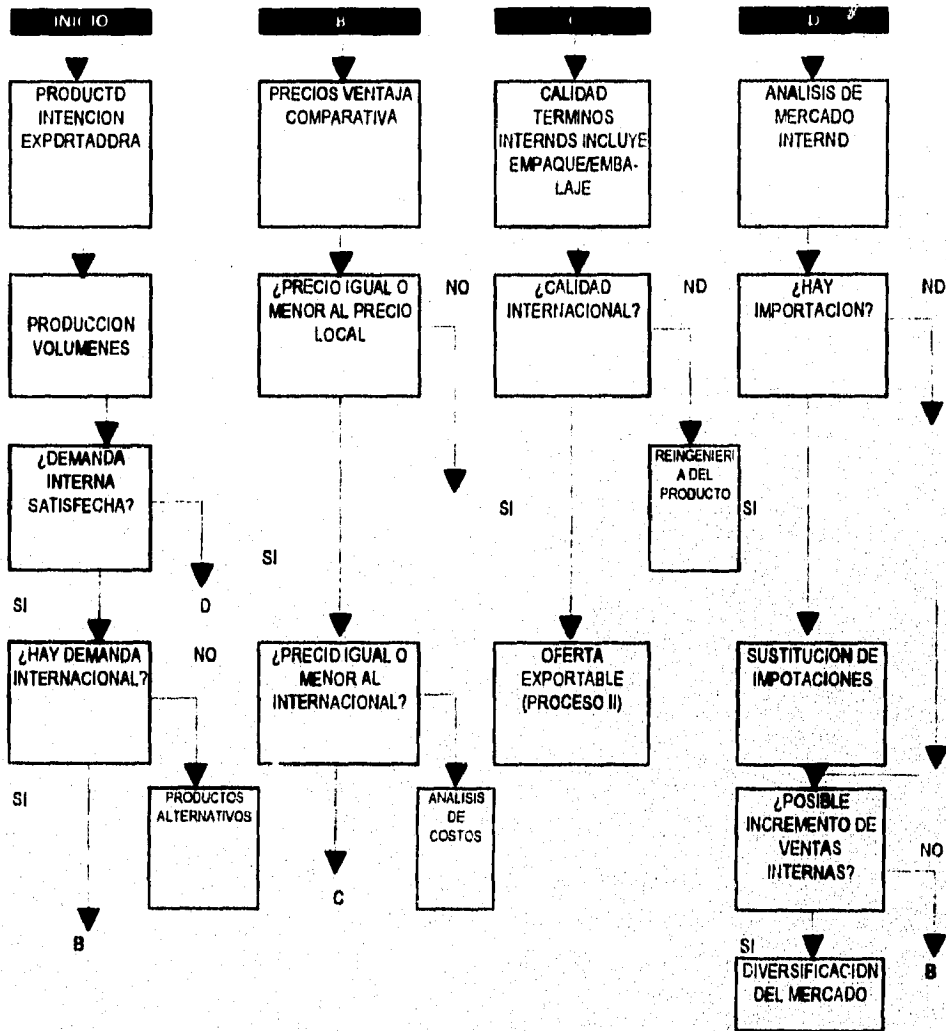
Sin descuidar los elementos antes mencionados es recomendable asegurar al cliente potencial, el servicio de apoyo y asistencia técnica suficiente para que el cliente tenga confianza de lo que tendrá disponible si en producto que adquiere sufre algún desajuste.

Lo extenso y complicado de estos temas no nos permite explicar a detalle el largo proceso previo a la exportación y la puesta en marcha del primer embarque o pedido de exportación por lo que intentamos sintetizarlo en los esquemas anexos.

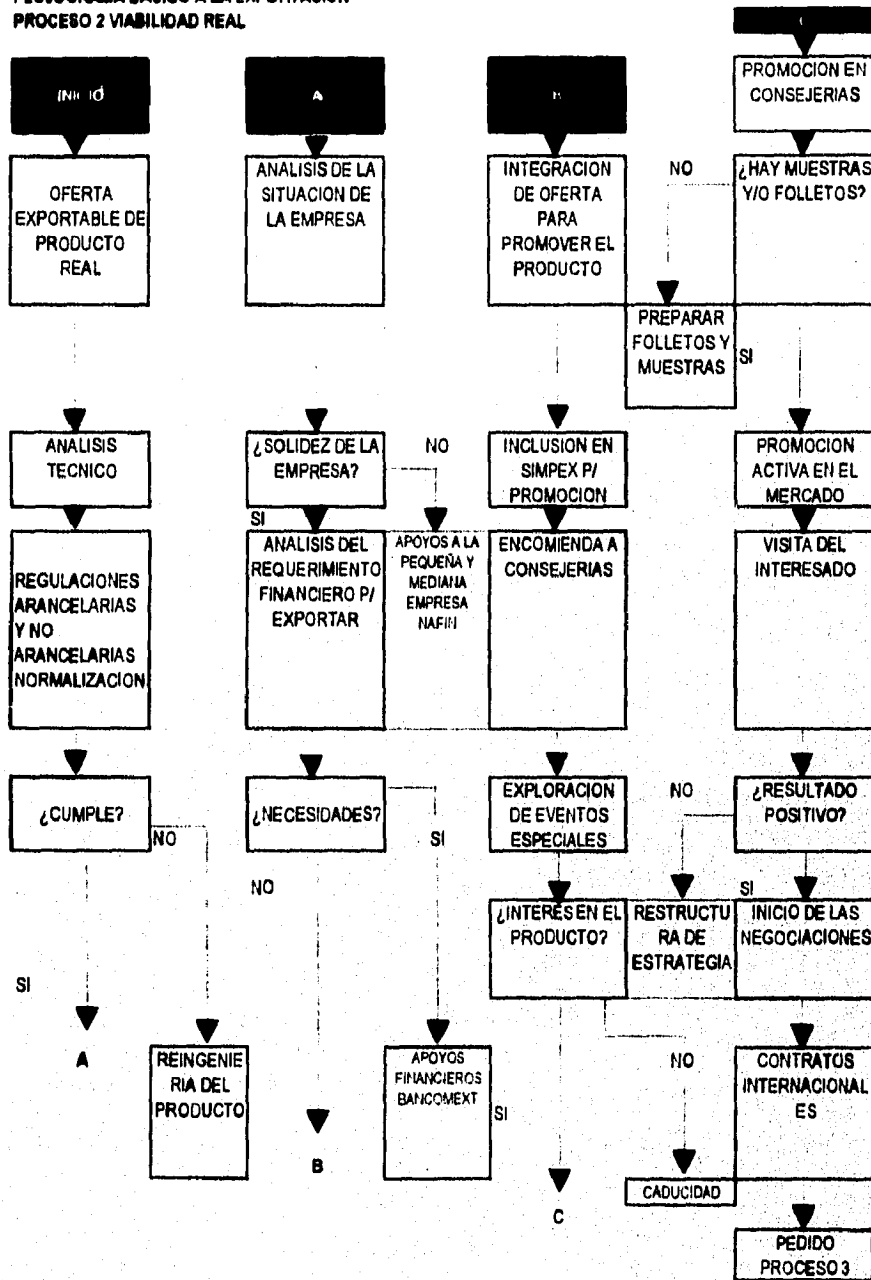
5.4 Productos y Servicios Financieros y no Financieros Bancomext

La intención en esta apartado es evaluar a uno de los organismos de apoyo a la pequeña y mediana empresa exportadoras, dado que un elemento clave es facilitar el financiamiento y los apoyos para la inserción o consolidación de las PyME en los mercados internacionales.

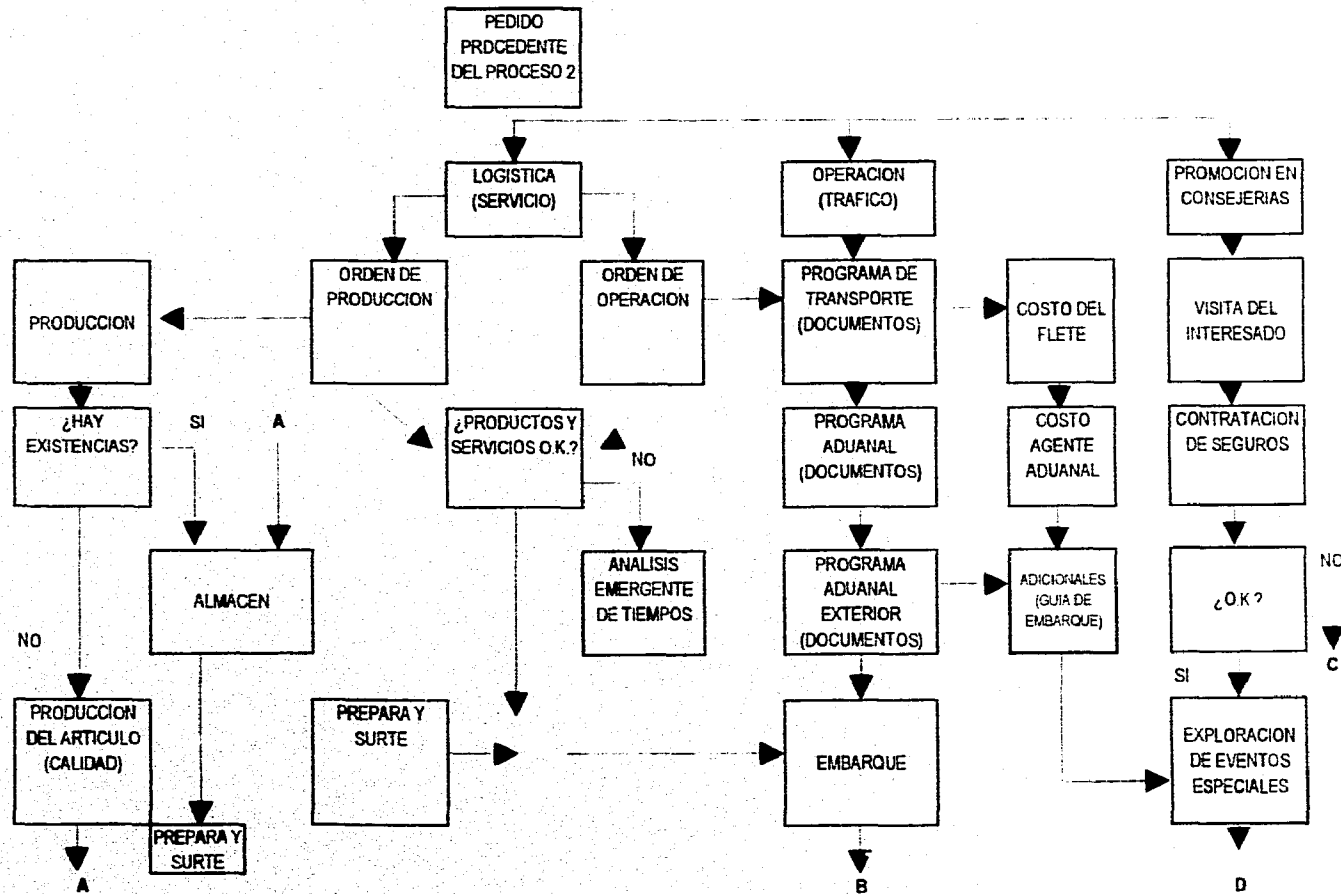
**FLUJORAMA INICIACION A LA EXPORTACION
PROCESO I VIABILIDAD INICIAL**



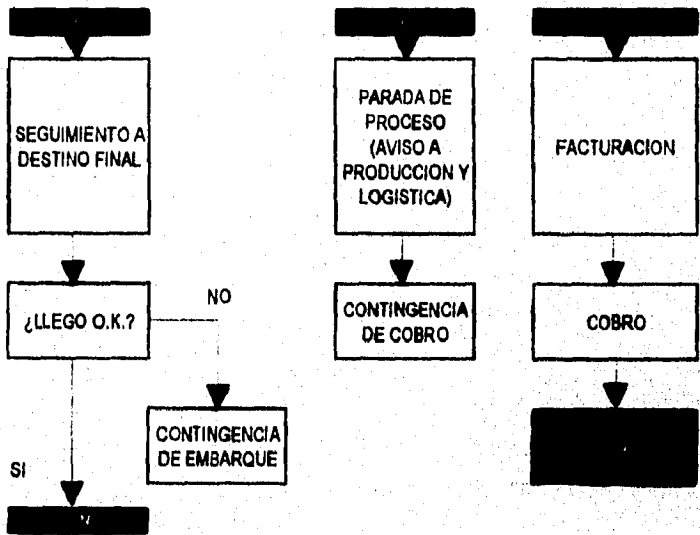
**FLUJOGRAMA BASICO A LA EXPORTACION
PROCESO 2 VIABILIDAD REAL**



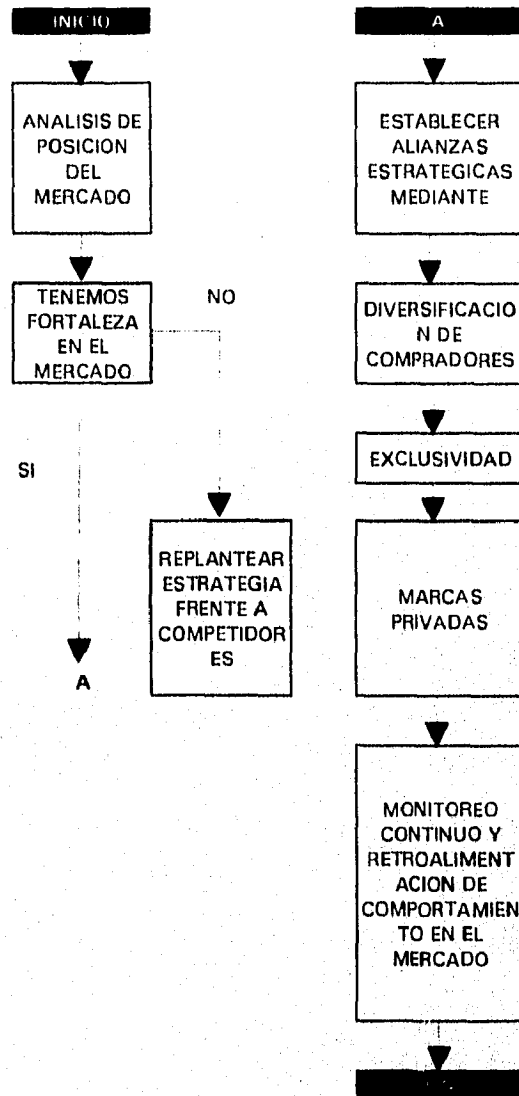
FLUJOGRAMA BASICO A LA EXPORTACION, PROCESO 3 EXPORTACION



FLUJOGRAMA BASICO A LA EXPORTACION
CONTINUACION PROCESO 3 'EXPORTACION'



FLUJOGRAMA BASICO A LA EXPORTACION
 PROCESO 4 "CONSOLIDACION Y PERFECCIONAMIENTO"



Fuente: BANCOMEXT, Guía Básica del Exportador, México Octubre 1995, pp. 159-163.

La función del Banco de Comercio Exterior es atender a las empresas exportadoras y con potencial de exportación, localizadas en todos los estados de la República Mexicana, su atención se fija en: Exportadores, Proveedores de exportadores, Comercializadoras, Uniones de productores, Empresas que se interesan en llevar a cabo Alianzas Estratégicas con empresas extranjeras, Empresas extranjeras que realizan importaciones mexicanas e importadores de Bienes de Capital, con la finalidad de impulsar la internacionalización de las empresas pequeñas y medianas se ofrecen productos y servicios financieros y no financieros.

Los Productos y Servicios Financieros

- Son los créditos a corto, mediano y largo plazos para la exportación de productos y servicios no petroleros e importación de bienes de capital e insumos para la exportación.
- Financiamiento para el desarrollo de proyectos de inversión que hagan posible el aumento de la oferta exportable.
- Garantías a corto, mediano y largo plazo para cubrir el riesgo por falta de pago en operaciones de exportación y para participar en licitaciones internacionales.
- Avales para facilitar la obtención de recursos financieros en el mercado nacional e internacional.
- La participación temporal y minoritaria en el capital de empresas orientadas al comercio exterior.
- Productos y servicios de la banca de inversión, tesorería y fiduciario.

Entre los Servicios no Financieros destacan:

- Los servicios de información, capacitación y asesoría en materia financiera y comercial para facilitar el intercambio con el exterior y la inversión extranjera.
- La identificación y promoción de proyectos en sectores económicos con potencial para exportar o para realizar alianzas estratégicas.
- Identificación de nichos de mercado, elaboración de perfiles y estudios por producto y país, y apoyo para participar en eventos internacionales con el fin de promover la internacionalización de empresas y atraer inversión extranjera.

Entre los objetivos generales de este organismo están, el lograr mayor acercamiento con los empresarios y atender mejor sus necesidades, el diseño y promoción de productos y servicios adecuados a las necesidades de las empresas, acorde con su sector, tamaño, etapa de desarrollo y diversificación de fuentes de financiamiento en las mejores condiciones para la institución y las empresas. Entre los objetivos específicos que nos atañen, está el promover la integración de empresas, en especial pequeñas y medianas a la cadena de exportación, la identificación de nichos de oportunidad y el desarrollo de la demanda externa para los productos mexicanos y fomentar la realización de alianzas estratégicas.

El Programa de Apoyo Integral representa las acciones del Bancomext en 1995, el propósito es apoyar a las empresas que participan en el comercio exterior y facilitar su acceso a los mercados internacionales por medio de sus productos financieros y no financieros, los servicios financieros del banco en 1995 se describen a continuación.

Programa Crédito y de Garantías

En 1995 Bancomext apoyaría a las empresas que participan en el comercio exterior destinando 10,950 millones de dólares al otorgamiento de créditos y garantías, el objetivo fue canalizar crédito a las empresas exportadoras por un monto de 10,100 millones de dólares y garantías de crédito a la exportación por 850 millones de dólares, para facilitar a la empresa pequeña y mediana su acceso al crédito y permitir exportaciones a países que representarán riesgo de pago. Para garantizar la atención adecuada a las necesidades de las empresas que se dedican a actividades productivas que presentan mayor competitividad y potencial de exportación a futuro se establecen programas por sector, así por ejemplo tenemos que en 1995 se destinaría el 80% de la derrama crediticia al financiamiento del sector manufacturero, esto incluye a productos manufacturados de la minería, agricultura, ganadería y pesca, el siguiente es un cuadro del programa financiero por sector económico para 1995 (cuadro 29). También incluimos en el cuadro 30 las tasas y sobretasas aplicables a los diferentes proyectos conforme al riesgo que estos implican, la vigencia de estas tasas fue hasta el 15 de noviembre de 1995, cuando Bancomext declaró una reducción de las tasas, definiendo para los exportadores directos será la tasa Libor más 2.5 puntos porcentuales más el premio al riesgo aplicable por la banca de primer piso y para los exportadores indirectos la TIIE de referencia más 3.5 puntos porcentuales, en el caso de los exportadores directos la sobretasa bajó 50% mientras que para los exportadores indirectos representa una reducción aproximada de 30%, adicionalmente se esperará un nuevo esquema de garantías el cual hasta ahora se sigue negociando con la banca de primer piso.

En 1995 Bancomext tuvo problemas para la colocación de sus recursos por un lado por la falta de competitividad de sus tasas en comparación con las internacionales y

Cuadro 30.

Esquema de Tasas de Interés

Operaciones de Primer Piso e Intermediarios Financieros no Bancarios

Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.

Concepto	Plazo	Tipo de Tasa	Tipo de Seguro	Costo del Seguro		Tasa		Época de Revisión y pago de intereses	Pago de Capital	Costo de Riesgo de acuerdo a la calificación de cartera					
				Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo			1	2	3	4		
U.S. DOLARES															
Pre-exportación															
Pre-exportación	Hasta 360 días	Libor		5	2	4	7	9	Fija/ al vencimiento	vencimiento	2	3	4	N.A.	N.A.
Importación de insumos															
Financiamientos comerciales															
con carta de crédito	Hasta 180 días	Libor		3.5	2	4	5.5	7.5	Fija/ al vencimiento	vencimiento	2	3	4	N.A.	N.A.
sin carta de crédito	Hasta 180 días	Libor		5	2	4	7	9	Fija/ al vencimiento	vencimiento	2	3	4	N.A.	N.A.
Eximbank	Hasta 180 días	Libor		2.5	2	4	4.5	6.5	Fija/ al vencimiento	vencimiento	2	3	4	N.A.	N.A.
Importación de prods. básicos															
ccc (fondo a 2 años)	Hasta 180 días	Libor		2.5	2	4	4.5	6.5	Fija/ al vencimiento	vencimiento	2	3	4	N.A.	N.A.
	Hasta 360 días	Libor		3	2	4	5	7	Fija/ al vencimiento	vencimiento	2	3	4	N.A.	N.A.
EDC	Hasta 360 días	Libor		3	2	4	5	7	Fija/ al vencimiento	vencimiento	2	3	4	N.A.	N.A.
Ventas de Exportación	Hasta 180 días	Libor		5	2	4	7	9	Fija/ al vencimiento	vencimiento	2	3	4	N.A.	N.A.
Proyectos de Inversión	Según necesidades	Libor		7.5	2	4	9.5	11.5	Trim/men/trim-sem-anual	men-trim-sem-an	2	3	4	N.A.	N.A.
Unidades de Eq. Importadas															
E.A.U.	Hasta 5 años	Libor		3	2	4	5	7	semestral/semestral	semestral	2	3	4	N.A.	N.A.
	5 años	Treasury		3.5	2	4	5.5	7.5	fija/semestral	semestral	2	3	4	N.A.	N.A.
Otros préstamos	Hasta 5 años	c.c.		3	2	4	5	7	fija-semestral/semestral	semestral	2	3	4	N.A.	N.A.
Consolidación financiera	Según necesidades	Libor		8.5	2	4	10.5	12.5	trim/men-trim-sem-anual	trim-anual	2	3	4	N.A.	N.A.

Costo de Captación (c.c.) = Tasa base + Spread + L.S.R.

MONEDA NACIONAL

Pre-Exportación	Hasta 360 días	TRE		0.5	4	8	TRE + 4.5	TRE + 8.5	mensual/mensual-venc.	vencimiento	4	5	8	N.A.	N.A.
Importación de Insumos	Hasta 180 días	TRE		0.5	4	8	TRE + 4.5	TRE + 8.5	mensual/mensual-venc.	vencimiento	4	5	8	N.A.	N.A.
Importación de prods. básicos															
ccc (fondo a 2 años)	Hasta 360 días	TRE		0.5	4	8	TRE + 4.5	TRE + 8.5	mensual/men-trim-sem	vencimiento	4	5	8	N.A.	N.A.
EDC	Hasta 360 días	TRE		0.5	4	8	TRE + 4.5	TRE + 8.5	mensual/men-trim-sem	vencimiento	4	5	8	N.A.	N.A.
Ventas de Exportación	Hasta 180 días	TRE		0.5	4	8	TRE + 4.5	TRE + 8.5	mensual/men-venc	vencimiento	4	5	8	N.A.	N.A.
Proyectos de Inversión	Hasta 5 años	TRE		1.5	4	8	TRE + 5.5	TRE + 9.5	men/men-trim-sem-anual	men-trim-sem-an	4	5	8	N.A.	N.A.
	Más de 5 hasta 10 años	TRE		2.5	4	8	TRE + 6.5	TRE + 10	men/men-trim-sem-anual	men-trim-sem-an	4	5	8	N.A.	N.A.
Unidades de Eq. Importadas															
Más de 1 año hasta 5		TRE		1.5	4	8	TRE + 5.5	TRE + 9.5	mensual/men-trim	trimestral	4	5	8	N.A.	N.A.
Consolidación Financiera															
Hasta 5 años		TRE		2.5	4	8	TRE + 6.5	TRE + 10	men/men-trim-sem-anual	men-trim-sem-an	4	5	8	N.A.	N.A.
Más de 5 hasta 10 años		TRE		3.5	4	8	TRE + 7.5	TRE + 11	men/men-trim-sem-anual	men-trim-sem-an	4	5	8	N.A.	N.A.

N.A. - En caso de que el comité de crédito correspondiente decida otorgar crédito a una empresa calificada como D o E, la asignación del costo del riesgo quedará a cargo del mismo.

por otra la ineficiencia de la banca de primer piso para validar los proyectos en base a su viabilidad y no por la presencia de exigentes garantías, por ello el Banco de Comercio Exterior ha decidido prepararse en 1996 para la atención de proyectos prioritarios como banca de primer piso.

Cuadro 29.

**Programa Financiero por Sector Económico
1995 (Millones de dólares)**

Concepto	Manufacturas*	Agropecuaria y Agroindustrial	Miñoero- Metalúrgico	Pesca	Turismo	Total
Total	6,650	2,000	1,760	200	340	10,950
Crédito	5,975	1,950	1,650	185	340	10,100
Garantías	675	50	110	15	0	850
Participación (%)	61	18	16	2	3	100

Productos y Servicios no Financieros

El banco ofrece productos tradicionales de crédito y garantías, así como servicios de la banca de inversión, para dar alternativas de financiamiento y otros servicios especializados de ingeniería financiera y de fiduciario. El Diseño y desarrollo de tales productos se hace en forma concertada con la empresa, sus asociaciones y con intermediarios financieros, se busca que los términos y condiciones se adecúen a cada etapa del ciclo de vida de la empresa y del procesos de exportación.

Los productos financieros que destacan son los siguientes:

Crédito

Pre-exportación. Se respalda la producción, el mantenimiento de existencia de materias primas y de bienes terminados o la prestación de servicios, en base a las características de cada etapa de actividad.

Ventas. Busca que ninguna empresa pierda mercados extranjeros o deje de participar en ellos.

Proyectos de Inversión. Se busca satisfacer las necesidades relacionadas a la construcción, reubicación, o adquisición de instalaciones productivas, se apoya también el desarrollo tecnológico y diseño. Los proyectos se financian cuando existe evidencia de que con su realización se tendrá una alta generación de divisas.

Importación de Productos Básicos. Se facilita la importación de insumos básicos de Canadá y Estados Unidos de Norteamérica, utilizando las líneas de crédito provenientes de Export Development Corporation y la Commodity Credit

Corporation respectivamente; se difiere la salida de divisas del país mediante la obtención de créditos en condiciones preferenciales.

Adquisición de Equipo. Se busca propiciar la modernización y eficiencia de la planta productiva nacional, por medio de otorgar recursos para la adquisición de maquinaria y equipo proveniente de países con los que Bancomext tiene contratadas líneas de crédito garantizadas por Exinbanks correspondientes.

Garantías. Con el otorgamiento de garantías de crédito se busca facilitar la entrada de los exportadores mexicanos a los mercados internacionales. En la etapa previa al envío de productos al mercado extranjero, se continúa apoyando en particular a empresas pequeñas y medianas, facilitar su acceso a los financiamientos de capital de trabajo, de forma que el Bancomext asuma el riesgo de forma compartida con los diferentes intermediarios financieros. En la etapa post-embarque se busca incorporar un mayor número de empresas, para promover la colocación de productos y servicios mexicanos en el exterior.

Banca de Inversión. Apoya a proyectos de infraestructura o industriales que generen divisas, o que sustituyan importaciones. Los servicios que destacan son el desarrollo de esquemas de bursatilización de activos con el fin de aumentar la liquidez de empresas exportadoras. el apoyo a proyectos de inversión, diseñando estructuras de financiamiento que permitan la captación de recursos de los mercados de capital. La promoción de proyectos que por su tamaño requieran una distribución de riesgos con la participación de varias entidades financieras, restructuración de pasivos, la asesoría en procesos de fusión y adquisición de empresas que resulten de un incremento de la capacidad exportadora, sustituyan importaciones o generan transferencia de tecnología, el desarrollo de esquemas de cobertura de riesgos cambiarios, la asesoría en procesos de arbitraje entre otros.

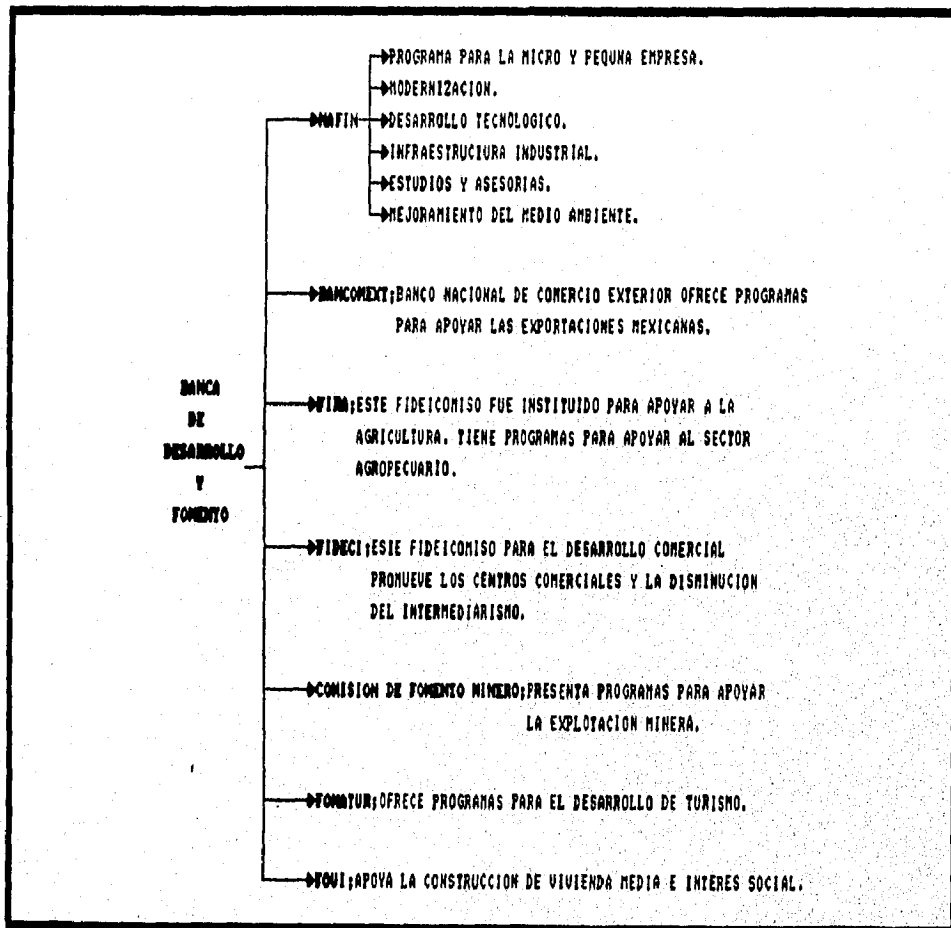
Servicios Fiduciaros. El programa fiduciario ofrece fideicomisos de administración, de inversión y de garantías, en 1995 la promoción de negocios se enfocó fundamentalmente a los fideicomisos de garantía, principalmente los relacionados con acciones y bienes muebles e inmuebles.

El Apoyo Financiero a la Pequeña y Mediana Empresa

Tradicionalmente Nafinsa es la institución que otorga apoyo financiero a las PyME en cuanto a su operación en el mercado nacional, como empresas que son objeto de nuestro estudio a esta etapa la consideramos preliminar a los apoyos del Bancomext pues generalmente una empresa exitosa en su mercado natural tiene grandes posibilidades en ciertos mercados externos, los apoyos de NAFIN se ilustran en los cuadros denominados Programas de Apoyo Crediticio Nafin. Ahora bien, según el

BANCA DE DESARROLLO Y FOMENTO

INSTITUCIONES FINANCIERAS BANCARIAS Y NO BANCARIAS



BANCA DE DESARROLLO Y FOMENTO

DEFINICION DEL TAMAÑO DE EMPRESA Y LOS PROGRAMAS DE NAFIN

TAMAÑO DE EMPRESA	PERSONAL OCUPADO (O DE EMPLEADOS)	VENTAS ANUALES (VECES EL SALARIO MÍNIMO ZONA "A") MILES DE NUEVOS PESOS
MICRO	HASTA 15	110
PEQUEÑAS	16-100	1115
MEDIANAS	101-250	2010

PROGRAMA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA: APOYAR A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA A TRAVÉS DE ESQUEMAS CREDITICIOS, DISEÑADOS PARA ATENDER REQUERIMIENTOS PARTICULARES.

PROGRAMA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO: BUSCA FOMENTAR EL DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LAS EMPRESAS MEDIANTE EL DESARROLLO DE PROYECTOS INTEGRALES DE INVERSIÓN PARA LA ADAPTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS O DE PROGRAMAS PERMANENTES EN LA INDUSTRIA QUE LA MODERNICEN, LA INTEGREN, LA REORIENTEN O INCREMENTEN SU APROVECHAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO AL MEDIO AMBIENTE: PROMOVER Y PROPORCIONAR RESPALDO FINANCIERO A LAS ACCIONES EMPRESARIALES DE INVERSIÓN QUE CONTRIBUYAN AL MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE.

PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL: PROMOVER Y RESPALDAR EL DESARROLLO DE UNA INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL QUE PERMITA UNA OPERACIÓN MÁS EFICIENTE DE LA PLANTA PRODUCTIVA A UN MEJOR EQUILIBRIO REGIONAL DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA.

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN: PROMOVER Y PROPORCIONAR RESPALDO FINANCIERO A LAS ACCIONES EMPRESARIALES DE INVERSIÓN QUE TENGAN COMO FINALIDAD ESPECÍFICA EL AUMENTO DE LOS NIVELES DE EFICIENCIA PRODUCTIVA Y EL INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA OFERTA DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DE SERVICIOS DEL PAÍS.

PROGRAMA DE ESTUDIOS Y ASESORÍAS: PROMOVER Y RESPALDAR LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS Y LA CONTRATACIÓN DE ASESORÍAS QUE FORTALEZCAN TÉCNICAMENTE LAS DECISIONES Y LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN, COMERCIAL Y DE SERVICIOS E INCREMENTEN LA CAPACIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL.

PROGRAMA DE APOYO CREDITICIO DE NAFIN

PROGRAMA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (PROMYP)

TIPO DE EMPRESA	TIPO DE CRÉDITO	TASAS DE INTERÉS		PARTICIPACION %			PLAZO MAXIMO	
		MONEDA	EMPRESA	NAFIN	INST.FIN.	EMPRESA	ANOS	GRACIA
M I C R O	-CAPITAL DE TRABAJO	N.N.	CPP+4	100	----	----	3	6 MESES
	-INVERSION FIJA	N.N.	CPP+4	100	----	----	10	18 MESES
	-RESTRUC YORACION DE PASIVOS	N.N.	CPP+4	100	----	----	12	36 MESES
P E Q U E N A	-CAPITAL DE TRABAJO	N.N.	CPP+4	100	----	----	3	6 MESES
	-INVERSION FIJA	N.N.	CPP+4	100	----	----	10	18 MESES
	-RESTRUC YORACION DE PASIVOS	N.N.	CPP+4	100	----	----	12	36 MESES

EL MONTO MAXIMO ES DE N\$700,000.

PROGRAMA DE APOYO CREDITICIO DE NAFIN

DESARROLLO TECNOLÓGICO Y MEJORAMIENTO AL MEDIO AMBIENTE

PROGRAMA	TIPO DE EMPRESA	TIPO DE CREDITO	TASAS DE INTERES		PARTICIPACION %			PLAZO MAXIMO (4)	MONTO MAXIMO			
			MONEDA	EMPRESA	NAFIN	INST. FIN.	EMPRESA					
DESARROLLO TECNOLÓGICO (11)	MICRO	DESARROLLO DE TECNOLOGIA E INFRAESTRUCTURA	N.N.	CPP+4	N 100	--	20	1.5 DEL	HASTA 20 AÑOS			
					P 100	--	20					
	PEQUEÑA			"	CPP+4	N 100	--	20	SALDO DE LA	CON LA GRACIA		
						G 100	--	20	CARTERA DE			
	MEDIANA	ACTUALIZACION TECNOLÓGICA		"	CPP+4	N 100		20	DESCUENTO	NECESARIA (YA INCLUIDA)		
						P 100		20	DE NAFIN			
	GRANDE			"	CPP+4	N 75	25(8)	20	DE NAFIN			
						G 75	25(8)	20				
MEJORA MIENTO DEL MEDIO AMBIENTE	MICRO	-ASISTENCIA TECNICA	N.N.	CPP+4	100	--	--	1.5 DEL	HASTA 20 AÑOS			
										PEQUEÑA	-EQUIPO E INSTALACIONES FISTICAS	CPP+4
	MEDIANA	-ESTUDIOS Y ASESORIAS		CPP+4				100	--			
										DESCUENTO		

SINONIMIA

CPP; COSTO PORCENTUAL PROMEDIO.

(4); LOS PERIODOS DE GRACIA QUE SE OTORGAN, SE AJUSTAN A LAS NECESIDADES DEL PROYECTO, COMOPME LO DETERMINE LA UNION DE CREDITO.

(8); NAFIN PODRA FINANCIAR EL 100%, INCREMENTANDO 1 PUNTO LA TASA DEL INTERMEDIARIO.

(11); EXISTE GARANTIA DE RIESGO TECNOLÓGICO AL ADQUIRIENTE (HASTA POR EL 70%).

PROGRAMA DE APOYO CREDITICIO DE NAFIN

MODERNIZACION, INFRAESTRUCTURA Y DESCONCENTRACION INDUSTRIAL

PROGRAMA	TIPO DE EMPRESA	TIPO DE CREDITO	TASAS DE INTERES		PARTICIPACION %			PLAZO MAXIMO (4)	MONTO MAXIMO
			MONEDA	EMPRESA	NAFIN	INST.FIN.	EMPRESA		
MODERNIZACION	INDUSTRIAL	- LINEA DE CREDITO REV.	N.H.	CPP+4	75	25(8)	--	1.5 DEL	HASTA 20 AÑOS
		- CAPITAL DE TRABAJO	"		75	"	--	SALDO DE LA	CON LA GRACIA
		- ADQ. MAQUINARIA Y EQUIPO	"		75	"	--	CARTERA DE	NECESARIA
	MODERNA	- INSTALACIONES FISICAS	"	LIBRE	75	"	--	DESCUENTO	
		- ESTUDIOS Y ASESORIAS	"		100	---	--	DE NAFIN	INCLUIDA (10)
		- RESERUC. DE PASIVOS	"		75	25(9)	--		
INFRAESTRUCTURA Y DESCONCENTRACION INDUSTRIAL	MI CRO	- INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL	N.H.	CPP+4	75	25(8)	20	1.5 DEL	HASTA 20 AÑOS
	PEQUEÑA	- RELOCALIZACION	"	CPP+4	90	10(8)	10	SALDO DE LA	CON LA GRACIA
	MEDIANA	- ESTUDIOS Y ASESORIAS	"	CPP+4	100	---	--	CARTERA DE	NECESARIA YA
	GRANDE		"	LIBRE				DESCUENTO	INCLUIDA

SIMBOLOGIA

CPP; COSTO PORCENTUAL PROMEDIO.

(4); LOS PERIODOS DE GRACIA QUE SE OTORGAN, SE AJUSTAN A LAS NECESIDADES DEL PROYECTO, CONFORME LO DETERMINE LA UNION DE CREDITO.

(8); NAFIN PODRA FINANCIAR EL 100%, INCREMENTANDO 1 PUNTO LA TASA DEL INTERMEDIARIO.

(9); NAFIN PODRA FINANCIAR ESTA PARTE DE LOS RECURSOS, SIN MARGEN DE INTERMEDIACION PARA EL INTERMEDIARIO.

(10); PARA LA LINEA DE CREDITO REVOLVENTE, LA VIGENCIA DE LA LINEA PODRA SER HASTA DE DOS AÑOS SIN GRACIA, EL PLAZO DE VENCIMIENTOS PODRA SER HASTA DE 180 DIAS.

Programa de Apoyo Integral de Bancomext, lo mismo que en otros países, un alto porcentaje de las exportaciones se realiza por empresas grandes, por lo que una alternativa inmediata para la mediana y pequeña empresa participe en el comercio exterior es como proveedores de las grandes empresas exportadoras, pues los bienes finales de exportación se integran como insumos, partes y componentes que se producen por numerosas empresas de menor tamaño, entre los objetivos del Banco esta el incorporar a más empresas medianas y pequeñas a la actividad de exportación, para lo cual se han ido desarrollando instrumentos y programas financieros que permitan sus requerimientos. Bancomext ofrece programas de apoyo financiero integral por medio de diferentes instituciones de crédito intermediarias, esos programas apoyan los requerimientos de financiamiento para las etapas del ciclo productivo, ventas de corto y largo plazos, como también para la ampliación, modernización y equipamiento de su planta productiva. Se realizan actividades para ayudar a las empresas pequeñas y medianas en la gestión de sus financiamientos, lo cual incluye capacitación y asesoría sobre los diversos programas y los requisitos para obtener los recursos. El financiamiento al capital de trabajo y equipamiento de las empresas se da en la tarjeta exportadora. Por último también se ofrece un esquema denominado Garantía de Pago Inmediato para incentivar a los intermediarios financieros a que participen más activamente en el acreditamiento de este tipo de empresas, facilitando su acceso al crédito y cubrir sus requerimientos de capital de trabajo.

Co el fin de fomentar la diversificación de las exportaciones y apoyar en mayor medida el amplio potencial productivo de las diferentes entidades del país, se canalizaría aproximadamente el 80% del crédito a empresas ubicadas fuera de la ciudad de México, se buscó también el impulso de los servicios no financieros en regiones con menor participación en las exportaciones.

Servicios no Financieros

Para desarrollar e incrementar la oferta exportable con la calidad requerida por los mercados y por otro lado la detección de nichos de mercado para productos mexicanos y la promoción en el extranjero de negocios de comercio e inversión que puedan realizarse con empresas mexicanas para aumentar el nivel de las exportaciones; el desarrollo de la actividad promocional considera diversos objetivos, que se proponen enfrentar los retos que la dinámica mundial impone: Identificar empresas con oferta exportable, detectar oportunidades de mercado en el extranjero, mejorar cualitativa y cuantitativamente la oferta de bienes y servicios, fortalecer la concertación de alianzas estratégicas e inversión extranjera, ofrecer conjuntamente apoyos financieros y no financieros y el desarrollo de servicios de información, asesoría y capacitación de alta calidad. Los servicios no Financieros se describen a continuación:

Nichos de Mercado por Sector. Se trata de orientar al exportador mexicano acerca de los sectores y regiones que ofrecen las mejores perspectivas para la introducción, consolidación y diversificación de sus productos en el corto y mediano plazos.

Promoción Sectorial. Se trata de estudios sectoriales orientados a precisar las ramas de actividades en las cuales existen las mejores oportunidades de negocios.

Proyectos Comerciales. Se trata de la identificación de nichos de mercado que permita a las consejerías comerciales ubicar los productos que cuentan con mayores oportunidades en sus áreas de influencia. Para la definición de los proyectos, se consideran de manera prioritaria sectores conformados por medianas y pequeñas empresas que cuentan con productos susceptibles de ser incorporados al mercado internacional. La instrumentación de estos proyectos parte del interés por vincular la oferta y la demanda.

Promoción de Negocios, para complementar la etapa de exploración de mercados, las consejerías comerciales identifican oportunidades comerciales y promueven la oferta exportable e intereses de coinversión nacionales en sus áreas de influencia.

Promoción de Inversión Extranjera y Alianzas Estratégicas, la promoción de proyectos de inversión extranjera y acuerdos de cooperación industrial entre empresas nacionales y extranjeras, es uno de los objetivos del banco, forma parte de los medios para que las empresas mexicanas puedan contar con el capital y la tecnología que les permita mejorar su competitividad a nivel internacional.

En base a la experiencia de otros países, que muestran que las empresas pequeñas y medianas han probado ser una fuente importante en la generación de divisas y empleo y por tanto representan un potencial exportador significativo, Bancomext, con el fin de apoyar a estas empresas en la incursión o su consolidación en nuevos mercados internacionales, les ofrece una serie de servicios para cubrir sus requerimientos en diferentes fases de su proceso de producción y ventas.

No obstante el reto para este organismo es ofrecer créditos a tasas competitivas además sabemos que un elemento clave para el facilitar el crédito a las pequeñas unidades productivas es flexibilizar los esquemas de garantía.

Conclusiones Capítulo V

Una de las conclusiones a las que llegamos en esta capítulo es que más que proteger a las empresas de la competencia, lo que reduce sus incentivos de renovación al interior e innovación tecnológica es que no se da una política gubernamental que las oriente a crear un clima industrial favorable, incluyendo acciones de fomento a la vinculación de las industrias pequeñas y medianas con los centros de investigación y desarrollo y las universidades, así como el establecimiento y acceso a redes de

información tecnológica que proporcionen un apoyo oportuno. Fue contradictoria la acción del gobierno al firmar el TLC cuando aún no ha implantado un esquema de desregulación al interior que elimine trabas a las empresas nacionales, tal proceso de desregulación debió haber sido previo a la apertura. No se trata de un esquema proteccionista a la usanza de los años setenta, pero sí de la eliminación de trabas para la libre operación de las empresas a todos los niveles.

Por otra parte actualmente tenemos sobre todo que el factor mano de obra está declinando como un factor de competitividad, lo que implica menos concentración y especialización de las empresas manufactureras en ciertas regiones, es por ello necesario fortalecer la organización interempresarial como elemento para acceder al desarrollo tecnológico. Es por ello que se propone la integración de la pequeña y mediana empresa cadenas productivas para lograr mayor presencia en los mercados nacionales e internacionales.

Lamentablemente son cuestionables las políticas de financiamiento con base en garantías, pero sin tomar en cuenta la viabilidad de los proyectos.

Y sobre todo concluimos que no existen fórmulas mágicas para afrontar los cambios del siglo XXI, puesto que la globalización implica la interacción con otros países y el problema es que es excluyente en términos de productividad y producción, es entonces que la negociación de un entorno de apertura no está peleado con la acción concertada las empresas, los trabajadores y el gobierno que genere el beneficio del desarrollo a largo plazo con el aprovechamiento de los acuerdos de libre comercio firmados y no el quebranto de numerosas empresas que junto con las demás partes no se deciden al cambio.

Capítulo VI

Conclusiones y Perspectivas

En base al objetivo de generar empleo productivo; en la política económica de los países en desarrollo se encuentra la inquietud de promover a las empresas de estratos pequeños, esto ha hecho articular estrategias de apoyo basadas en el financiamiento, lo que ha contribuido a su expansión, sin embargo este crecimiento se ha dado principalmente para industrias con un bajo contenido de valor agregado en sus productos, para combatir este problema se ha buscado la implantación de políticas que no sólo permitan la expansión sino además hagan elevar en valor agregado fundamentado en innovaciones tecnológicas. En países como México estas unidades de producción permanecen en la economía como unidades de subsistencia que se encuentran ligadas a la economía popular, aunque puede darse el caso de entidades innovadoras con un vínculo directo al sector moderno. Lo que se requiere para que tales entidades de producción puedan superar su situación dentro de una economía de subsistencia es alcanzar cierto avance tecnológico y con ello contribuir a elevar el nivel de vida, esto por medio de un proceso de innovación o bien diversificación productiva que les permita un crecimiento, aunado a un aumento del valor agregado. Lo que nosotros proponemos es la conformación de alianzas estratégicas temporales o definitivas entre las empresas PyME. En todo esto el papel de la política económica promovida por el gobierno es un factor fundamental, y lo ha sido en países industrializados que desean promover este tipo de entidades.

Se requiere de un marco institucional que fomente un alto nivel tecnológico, basado en sistemas educativos que induzcan tal innovación tecnológica.

Para el caso de México considerando la naturaleza de las entidades productivas correspondientes al tipo de empresas pequeñas y medianas tenemos que una parte se encuentra vinculada al sector manufacturero mientras que otras entidades son del tipo artesanal que sobreviven por una demanda interna estructurada por las costumbres de la población, para el primer tipo de empresas podríamos hablar de la creación de un vínculo y articulación de las pequeñas y medianas empresas con las industrias de gran tamaño, esto por medio de un sistema de subcontratación, de una empresa de gran tamaño a las pequeñas y medianas empresas, las cuales estarán dedicadas a la producción de partes y componentes específicos; otro mecanismo es mediante un sistema de afiliación, en donde exista tal cooperación de los pequeños subcontratistas con compañías grandes, estas últimas se encargarían del desarrollo de sus proveedores, tal cooperación les llevaría a obtener bajos costos y alta calidad.

Para el caso de las pequeñas y medianas empresas vinculadas a la demanda popular y que por lo regular se encuentran concentradas en un áreas determinadas en donde se producen bienes similares, las empresas se podrían representar desarrollando un eslabón específico dentro del proceso de transformación, conformándose así una unidad productiva y consumidora de bienes y servicios, estas unidades de producción están requiriendo o suministrando factores. En su conjunto se podrían

complementar como una gran empresa, por el aprovechamiento de economías de escala, sin embargo cada una de las unidades que la conforman conserva su independencia y flexibilidad característica de tales empresas. Sin embargo, se debe seleccionar la actividad productiva y el tipo de bienes, en base a los conocimientos técnicos de cada localidad, con el fin de aprovechar la especialización artesanal, los costos de la mano de obra y la subdivisión de todo el proceso productivo entre el conjunto de empresas. Para la conformación de tales empresas se requiere de medidas que ayuden a generar tales cambios, finalizando en una verdadera revolución microeconómica para México, resumiendo tales medidas pueden implementarse en dos niveles:

Mecanismos de cambio para la estructura económica:

- 1) La integración de pequeñas y medianas empresas.
- 2) La internacionalización de la producción.
- 3) La promoción del sistema de subcontratación
- 4) La promoción regional de las pequeñas y medianas empresas

Mecanismos de cambio para la Estructura Administrativa

- 1) Capacitación del personal
- 2) Prevención de quiebras
- 3) Reducción de exigencias tributarias
- 4) Fomento al desarrollo tecnológico
- 5) Apoyo financiero y crediticio vinculado a un estudio y asesoría para cada caso.
- 6) Apoyo gubernamental para contribuir con negocios de entidades gubernamentales

La política económica implementada por el gobierno debe ser orientada en tres vertientes, la primera dirigida a la eliminación de obstáculos a las transacciones (desregulación), otra que facilite el acceso a recursos financieros con tasas preferenciales y una política que promueva el desarrollo tecnológico. La política de gobierno orientada a fomentar a las pequeñas y medianas empresas es de suma importancia, en general es preciso que se eviten los cambios bruscos o una discontinuidad en las políticas implementadas.

Una de las primeras medidas directas del gobierno para ayudar al financiamiento de este tipo de empresas es el sistema fiscal, sin embargo en las políticas de incentivos fiscales y financieros estos pueden ser mecanismos efectivos pero deben ser manejados hasta que la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas sea lo necesariamente estable, tales instrumentos se deben limitar al periodo inicial, evitando sobre todo su prolongación. Es así como se generaría, por un lado, la promoción de un sistema centralizado por la gran empresa y otro descentralizado basado en la herencia artesanal que requiere fortalecerse con el surgimiento de pequeñas y medianas empresas con cierto grado de avance tecnológico, que en su

conjunto promuevan avances en procesos que hasta ahora han sido caseros. Con la atención a mercados con cierta importancia singular, en donde se requiere de diseños únicos es posible su orientación a la competencia en el mercado internacional.

Como se ha dicho la intervención del gobierno en algunos aspectos es fundamental, como la decisión de este a obligar a la gran empresa transnacional a que subcontrate internamente, con la subcontratación se reactivaría el mercado interno generando un mayor eficiencia productiva. Esta propuesta está fundamentada en los modelos de desarrollo de países como Japón e Italia en los que se habla de una especialización flexible, en donde las grandes empresas mantienen su competitividad internacional, y generando procesos de subcontratación afrontan los cambios en la demanda. Mediante este mecanismo se salva la característica de las grandes empresas con una curva pronunciada de costos, que si bien optimizan su producción en base a economías de escala, al lograr su punto óptimo les resulta difícil reducir sus costos. La organización industrial de estos países no sólo se ha perfilado hacia la competitividad internacional de las empresas, pues también se logra inducir en el bienestar social generando un círculo de ingreso y una forma satisfactoria en su distribución.

Dentro de la economía global las pequeñas y medianas empresas tienen grandes ventajas, dado que son entidades flexibles para reaccionar a los cambios turbulentos en el mundo, en cambio las empresas más grandes son lentas para reaccionar a los cambios.

La organización industrial de estos países no sólo se ha perfilado hacia la competitividad internacional de las empresas, pues también se logra inducir en el bienestar social generando un círculo de ingreso y una forma satisfactoria en su distribución.

Como la actividad manufacturera tiene un papel fundamental dentro del desarrollo económico del país dado el grado de participación en el aparato productivo y la creciente participación de este en las exportaciones no petroleras, además de que la actual inserción de la economía mexicana dentro de las corrientes internacionales en comercio e inversión se fundamenta en la dinámica de este sector, por ello es fundamental el logro de incrementos o sustituyendo las ventajas comparativas tradicionales, por medio de mayores niveles de eficiencia. El complemento de la productividad manufacturera nacional está directamente relacionada con el comportamiento del mercado interno, y por tanto de la intensidad con la que se utilizan los factores de la producción depende en gran medida de la dinámica de éste, por lo que el incremento de la productividad además de ser reflejo de la eficiencia de los factores como el trabajo, la productividad depende en mucho de el comportamiento del mercado, la expansión permanente del mercado es un elemento indispensable para los incrementos en la productividad. La productividad puede adquirir ciertas características en base a los requerimientos de cada rama industrial,

por ejemplo al utilizar intensivamente el capital sería necesario una reorganización del sistema productivo y el mejoramiento de los principales insumos utilizados. Para las empresas que usan en su mayor parte el factor trabajo, es preciso el aumento de la productividad con la automatización del proceso productivo y hacer uso de la capacitación; esto puede combatir el alto grado de rotación del personal por falta de motivación y bajos salarios, pero en general es necesario un mejoramiento en los ingresos de los trabajadores y todo un proceso de capacitación; no obstante, sin una capacitación permanente de los cuadros gerenciales, de poco serviría la eficiencia de los demás factores, son vitales las consideraciones que a este respecto se tomen para proseguir con la transformación en todos sus niveles. Bajo la nueva concepción de la productividad es fundamental implementar estrategias en donde se incluyan controles de calidad, una revisión del proceso productivo para reducir los tiempos muertos, esto con la finalidad de eficientar el uso de los recursos productivos.

Finalmente es necesario mencionar que en la actualidad una verdadera estrategia para el desarrollo microempresarial debe presentarse bajo ciertos cambios fundamentales, como son:

- 1) La proyección al exterior de las empresas, con tipos de cambio competitivos y una política de incentivos que sean aceptables para las empresas dirigidas a la exportación.
- 2) El fomento a la inversión extranjera y la eliminación de los controles al capital foráneo, elevar el ahorro al interior de la economía con tasas reales de interés.

Si todo esto lo enmarcamos en un cuadro de competitividad, tenemos como *Fortalezas de las MiPyMe:*

- Flexibilidad operativa
- Adaptabilidad a las condiciones regionales, es decir el aprovechamiento de los recursos naturales.
- Requieren de menor tiempo para la maduración de sus proyectos, la curva de aprendizaje es mínima.
- Ocupación intenciva de mano de obra.

Debilidades

- La capacidad tecnológica
- El mercado
- Aspectos fiscales
- Aspectos financieros
- Garantías para obtención de créditos
- Existe mucha resistencia al cambio
- Desvió de recursos

Las empresas que están en graves problemas requieren de una reestructuración financiera la cual consiste en:

- Ampliación de plazo (tiempo)
- Capitalización de intereses normales y moratorios
- Aportaciones nuevas al capital social y
- Nuevos créditos

Aunque una reestructuración también debe ser técnica, se debe fomentar la cultura empresarial puesto que actualmente tenemos que la corazonada para la colocación de inversión debe dejar de existir.

El cambio estructural tan mencionado en la política económica del país se refiere a un cambio de bases culturales, educación etc., el cual no se puede dar de la noche a la mañana y si además a esto le agregamos el funcionamiento por ciclos de la economía los resultados que esperamos son muy a largo plazo.

Ahora lo que se esta proponiendo es el asociacionismo, aunque la cultura empresarial no da para que se asocien entre rivales, será una verdadera labor que se presente inaplazable puesto que los préstamos otorgados por la banca de desarrollo a tales empresas son préstamos del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo que van engrosando la deuda externa del país.

Finalmente aunque no es posible hallar una estrategia competitiva universal, sólo será posible acercarnos mediante estrategias adaptadas a un sector o aún más a un nicho de mercado en particular, de acuerdo a las técnicas y activos de la empresa en particular. Lo más importante es que ningún elemento por si sólo es suficiente para explicar la competitividad nacional, por sectores, nichos de mercado o productos específicos, pues aunque la autenticidad de cada elemento surja como un éxito en algunos países, en algunos otros dicha veracidad se disipa. No obstante lo anterior tenemos patrones de desarrollo exitosos tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, que contribuyen a generar o fortalecer el potencial de exportación de las empresas, es así que de acuerdo al lugar, sector, nicho de mercado y producto del que se trate tales modelos resaltan peculiaridades competitivas diferentes.

Bibliografía

1. Porter, Michael E., La Ventaja Competitiva de las Naciones, Buenos Aires, Vergara, 1991, pp. 1-1025
2. José I. Casar, Carlos Marquez Padilla, Susana Marián, Gonzalo Rodriguez G., Jaime Ros; La Organización Industrial en México, ed. S. XXI, 1990 México, pp.22
3. Clemente Ruiz Durán, Mitsuhiro Kagami. Potencial Tecnológico de la Micro y Pequeña Empresa en México, Nacional Financiera 1993.
5. Aspe Armella, Pedro. El camino mexicano de la transformación económica, 2da. edición, México, Fondo de Cultura Económica, 1993, 210 p.
6. Castillo, M. y C. Cortellese, La Pequeña y Mediana Industria en el Desarrollo de América Latina, Revista de la CEPAL, Chile, abril de 1988, núm. 34, pp. 139-164.
7. Banco de México. Indicadores Económicos del Banco de México, Noviembre de 1992.
8. Banco de México. Indicadores Económicos del Banco de México, Agosto de 1994.
9. Salvador García de León Campero, La Micro, Pequeña y Mediana Industria en México y los Retos de la Competitividad, ed. Diana, 1993.
10. Cuerpo de Asesores del Banco de Comercio Exterior Guía Básica del Exportador, México, Octubre 1995.
11. Programa de Apoyo Integral 1995, Banco Nacional de Comercio Exterior, México 1995.
12. "El Cambio de Organización en el Marco del Tratado de Libre Comercio" En: Revista Comercio Exterior, vol. 44, Núm. 5, México, Mayo 1994. Por, Julián Miranda Torres, pp. 435-440
13. "Estrategias Empresariales Frente a la Globalización Económica", En: Revista Comercio Exterior, vol. 44, Núm. 5, México, Mayo 1994. Por. Antonio Loyola Alarcón, pp. 452-461
14. "Que Estrategia de Desarrollo debe Adoptar América Latina", En: Revista Comercio Exterior, vol. 45, Núm. 9, México, Septiembre 1995, Por, Simón Teitel. pp. 662-693.
15. Villalobos Gildardo, Documentos de trabajo La Industria Mediana y Pequeña de Bienes de Capital en México, Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal, Fundación: Friedrich Edart, 1989.
16. Catherine Mansell Cartens. Las Finanzas Populares en México, México Junio 1995, CEMLA-ITAM, pp. 247.
17. La Competitividad de la Empresa Mexicana NAFIN 9, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. México 1995. pp.276

18. Revista: Negocios Internacionales, Banco Nacional de Comercio Exterior, México 1995 (varios números)
19. "Programa de Apoyo a Empresas Integradoras" Nacional Financiera. En Revista: El Mercado de Valores, Año LV, Núm. 11. Noviembre 1995.
20. Huerta Gonzáles, Arturo. Economía mexicana: más allá del milagro, México, Ediciones de Cultura popular, 1987, 246 p.
21. Huerta Gonzáles, Arturo. La política neoliberal de estabilización económica en México: Límites y Alternativas, México, Diana, 1994, 228 p.
22. Modalidades de Pago Internacional. Serie de Documentos Técnicos. Banco Nacional de Comercio Exterior, México Febrero 1992.
23. Embase y Embalaje, Serie de Documentos Técnicos. Banco Nacional de Comercio Exterior, México Febrero 1992.
24. Contratación Internacional, Serie de Documentos Técnicos. Banco Nacional de Comercio Exterior, México Febrero 1992.
25. Mercadotecnia Internacional, Serie de Documentos Técnicos. Banco Nacional de Comercio Exterior, México Marzo.
26. Canadá, un Mercado para los productos mexicanos, BANCOMEXT, México Octubre 1993.
27. Alemania, Mercado de Autopartes, BANCOMEXT, México Octubre 1993.
28. Michael E. Porter, Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, CECSA, México Marzo de 1993. pp. 390
29. Estadísticas de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, SECOFI, Dirección General de la Industria Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional, con datos del IMSS.
30. Tratado de Libre Comercio de América del Norte. La Industria Micro, Pequeña y Mediana. SECOFI, México 1994.
31. Mattar, Jorge y Schatan, Claudia. "El comercio intraindustrial e intrafirma México-Estados Unidos. autopartes, eléctricos y petroquímicos", en: Comercio Exterior, México, vol. 43, núm. 2, febrero de 1993, pp. 103-124.
32. Lo que usted desea saber sobre Empresas Integradoras, SECOFI, México 1995.
33. Musalem López, Omar. Innovación Tecnológica y Parques Científicos, México, Nacional Financiera, S.N.C., 1989, 217 p.
34. Nacional Financiera. La economía Mexicana en cifras, 1990.
35. Nacional Financiera. La economía Mexicana en cifras, 1992.
36. Nacional Financiera y el INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa: principales características, México, No. 7, 1993, 120 p.

37. Olmedo, Raúl. Ciencia y Tecnología, México. IMIT, (documento de circulación interna), 1992, 277 p.
38. Olmedo, Raúl. México: Economía de ficción, México, Grijalbo, 1983, 213 p.
39. Jonathan E. Heath. The Devaluation of the Mexican Peso in 1994, Economic Policy and Institutions, Volume VI Study 5, Center for Strategic and International Studies, Washington, D.C., June. 1995.
40. "Programa de Apoyo a Empresas Integradoras" En: Revista Mercado de Valores, NAFIN, Núm. 11 Noviembre de 1995.
41. Ruiz Durán, Clemente y Zubirán, Schadtler, Carlos. Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en México, Nacional Financiera, S.N.C., No. 2, 1992, 261 p.
42. Sánchez González, Manuel. "Entorno macroeconómico frente al Tratado de Libre Comercio", en: México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio. Impacto Sectorial, Op. Cit., pp. 3-53.
43. Secofi. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte y La Industria micro, pequeña y mediana, México, 1994, 31 p.
44. "Empresas Integradoras", En: Revista Administrate Hoy, Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Por: Carlos Orozco Felgueres, Núm. 20, 1995 pp. 13-17
45. Bancomext, Directorio de Exportadores e Importadores de México 1995.
46. Jaramillo Daniel, "Estrategias de la Revolución Microeconómica en el siglo XXI", Inédito.
47. Schultz, Theodore W. "Investment in Human Capital". American Economic Review, marzo 1961, pp. 1-17.
48. Nakakoa, Tetsuro. "On Technological Laps of Japan as a Developing Country". University Economic Review, vol. 22, 1987, pp. 1-25.
49. Furtado Celso, Desarrollo y Subdesarrollo, Buenos Aires, Editorial Universitaria de Buenos Aires, 1973, pp. 65-66.
50. M. Kirzner, Competencia y Función Empresarial, Unión Editorial, Madrid, 1975, p. 142.
51. Joseph Schumpeter, Capitalismo, Socialismo y Democracia, Ediciones Orbis, Barcelona 1993, capítulo 12, pp. 246.
52. "Comercio Interior", Cámara Nacioanl de Comercio, miércoles 9 de febrero de 1994, Diario el Financier, p. 32A.
53. Leopoldo Muñoz Eggers, "Las normas de origen en el Tratado de Libre Comercio México-Estados Unidos-Canadá", Centro de Estudios Industriales CONCAMIN.

54. "Chile, Experiencia Exportadora de las Pequeñas y Medianas", por: Lysette Henriquez Amestoy, en: Revista Comercio Exterior, Banco Nacional de Comercio Exterior, vol. 43, Núm. 6, Junio de 1993.

55. Principales Fondos de Fomento Económico 1987-1988, Nacional Financiera, México, 1988.