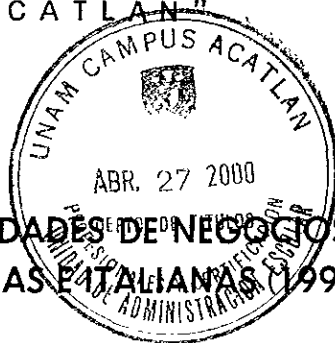




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

"ACATLAN"



RETOS Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS ENTRE EMPRESAS MEXICANAS E ITALIANAS (1994-1999)

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A :

HECTOR ALCANTARA PALACIOS

ASESOR: LIC. RODOLFO VILLAVICENCIO LOPEZ



278275

ABRIL DEL 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central

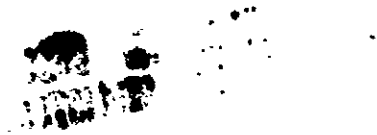


UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

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.



**A mis padres, Esperanza y Rubén,
hilos conductores de mi desarrollo
profesional.**

Gracias a . . .

Dios

Principal sostén de amor, apoyo y comprensión

Mis padres

Valuantes imprescindibles en mi formación humana, espiritual y académica

Mis hermanos

Cómplices de mis inquietudes, experiencias y sentimientos

Mi asesor

Impulsor incansable de mis sueños y realidades

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Eje fundamental en mi necesidad de satisfacción de conocimientos, anhelos y expectativas

Mis profesores

Hombres y mujeres invaluable en la formación de mi cuadro académico

Dr. Maurizio Mencarelli

Hombre generoso, que cristalizó mi principal sueño: acercarme a Italia

Comunidad empresarial y diplomática mexicana e italiana

Colaboradores incondicionales, consultores perfeccionistas y verdaderos interlocutores de los intereses nacionales

ÍNDICE

Introducción	1
1.- El entorno actual de los negocios internacionales.	7
1.1. Concepto de negocios internacionales	8
1.2. Tendencias recientes en los negocios internacionales	13
1.2.1 El impacto de la globalización en el desarrollo de negocios internacionales	15
1.2.2 Regionalismo y negocios internacionales	19
1.2.3 Liberalización económica y negocios internacionales	29
1.3. Alternativas de negocios internacionales	32
1.3.1 Exportación directa	36
1.3.2 Exportación Indirecta	38
1.3.3 Métodos de penetración en mercados externos	44
1.4. Planeación estratégica y negocios internacionales.	49
2.- Desarrollo empresarial italiano.	53
2.1. Relación Estado - iniciativa privada en Italia	54
2.2. Postura empresarial italiana frente al proceso de unificación europea. ...	62
2.3. Experiencias de asociacionismo empresarial en Italia.	67
2.4. Importancia de los distritos industriales en el desarrollo económico-empresarial italiano	73
2.5. Sectores productivos y éxitos empresariales en Italia	81
2.5.1 Sector "sistema moda"	86
2.5.2 Sector máquinas - herramientas	90
2.5.3 Sector químico	95
3.- Estrategia empresarial mexicana en el ámbito de los negocios internacionales en el marco del proyecto neoliberal	101
3.1. Antecedentes	103
3.2. Postura empresarial mexicana ante el proyecto neoliberal.	110
3.3. Experiencias empresariales mexicanas en el desarrollo de negocios internacionales	118
3.4. Requerimientos del sector empresarial mexicano ante el proceso de liberalización económica.	130
3.4.1 Requerimientos financieros	133
3.4.2 Requerimientos tecnológicos	138
3.4.3 Recursos humanos de calidad	146

3.5. Oportunidades de negocios internacionales en México.	151
4.- Retos y oportunidades de negocios entre empresas mexicanas e italianas.	163
4.1. Importancia del factor cultural en el desarrollo de negocios México - Italia. .	165
4.2. Esquemas financieros para el desarrollo de negocios México - Italia.	168
4.3. Mecanismos de cooperación empresarial México - Italia.	176
4.4. Logros y oportunidades comerciales entre México e Italia.	187
4.4.1 Oportunidades comerciales a nivel bilateral.	193
4.4.2 Plataformas de exportación para el acceso a terceros mercados.	201
4.4.3 Importancia del Tratado de Libre Comercio México - Unión Europea en las relaciones comerciales con Italia.	208
4.5. Logros y oportunidades de inversión.	216
4.5.1 Trascendencia de las reformas al marco regulatorio de la inversión extranjera en México.	222
4.5.2 Alianzas estratégicas y esquemas de coinversión entre empresas mexicanas e italianas.	226
4.5.3 El papel del ECIP en el desarrollo de esquemas de inversión entre México e Italia.	230
4.5.4 Función de los Eurocentros en la promoción de inversiones México - Italia.	236
4.6. Evaluaciones y perspectivas.	240
Conclusiones.	245
Bibliografía.	254
Hemerografía.	256

INTRODUCCIÓN

Los últimos años han constituido un periodo de mutaciones intensas en la estructura de las relaciones económicas mundiales. Las actuales tendencias de la economía deben ser interpretadas a través de los conceptos de internacionalización y liberalización. Las previsiones referentes a la marcha futura de la economía, evidencian que los procesos de globalización, liberalización y regionalismo están destinados a seguir siendo por algunos años más las reglas de la economía internacional. El fin de la Guerra Fría, el auge de las tendencias globalizadoras como la interdependencia y la expansión de las telecomunicaciones instantáneas, así como el surgimiento de nuevos procesos económicos a nivel mundial, han transformado el entorno en el que operan los negocios internacionales.

Los negocios han entrado a la era del mercado global. Con cada vez mayor frecuencia, las empresas van al extranjero con el fin de lograr ventas y utilidades que no pueden obtener en sus mercados nacionales. Como resultado, cada empresa, incluyendo las que tienen sólo operaciones domésticas, se enfrentan a una mayor presión por parte de los competidores extranjeros. Por lo tanto, la creciente internacionalización de la economía exige que los intereses corporativos tengan una perspectiva global de los negocios.

Así, uno de los grandes tópicos que tiene más relevancia y vigencia en nuestros días son los negocios internacionales, debido a las nuevas condiciones y circunstancias que el mundo presenta; la necesidad de tener relaciones económicas internacionales cada vez más sólidas y diversificadas se convierte en una máxima para cualquier país y para cualquier empresa que busque su superación como tal.

Los negocios internacionales son un reto, pero también una oportunidad para toda empresa que busque consolidarse y mantenerse en una posición estratégica en el mercado interno y en los mercados internacionales. Tales actividades son al mismo tiempo un canal idóneo para el flujo de inversiones, transferencias tecnológicas, contratos comerciales y líneas de financiamiento para las empresas.

En el caso de este estudio, nos enfocaremos en el análisis integral del desempeño individual y en conjunto de las empresas mexicanas e italianas, mismas que tienen la misión en sus mercados domésticos de revitalizar consuetudinariamente a la planta productiva nacional, lograr la eficiencia en la calidad de los productos y servicios que ofrecen, además de adjudicarse la tarea social de generar cada vez más y mejores empleos.

Por un lado, tenemos que hacia mediados de los ochenta el conjunto de los países de América Latina, entre ellos México, modificaron su política comercial. Iniciaron la apertura o liberalización de su mercado interno, abandonaron las políticas de sustitución de importaciones que orientaron su desarrollo industrial por más de tres décadas. Dicha liberalización forma parte de un cambio más profundo caracterizado por la privatización, la desregulación y la reestructuración de la industria.

En México se han llevado a cabo una serie de reformas de fondo que han contribuido a insertar más plenamente al país en las grandes tendencias políticas, económicas y sociales del planeta, a fin de

que el país no quede a la deriva o permanezca en un ambiente de aislacionismo, que en estos momentos significa quedar en el atraso si es que se busca un progreso en todos los sentidos de la vida nacional.

En lo que concierne a Italia, es menester mencionar que uno de los países que más ha promovido el desarrollo de espacios económicos, políticos y sociales comunes ha sido justamente este país, ya que durante las negociaciones para la concreción de la Unión Europea en 1992, Italia fue una de las naciones que se mostraron más favorables en la culminación exitosa de este nuevo proceso hacia una integración total en Europa. Una de las grandes razones de esta postura fue la de que Italia saldría favorecida por las estipulaciones de la cláusula relativa a la cohesión económica y social que de alguna manera impulsarían la internacionalización de las empresas italianas en el Viejo Continente fortaleciendo su presencia estratégica en el mercado europeo gracias al empuje de sus ventajas competitivas, además de que lograría fomentar las inversiones europeas en la industria italiana para coadyuvar en la reestructuración productiva, así como impulsaría el comercio intraregional en pro de la economía italiana.

Hacia mediados de los años ochenta la internacionalización productiva de la industria italiana era decididamente modesta, tanto por lo que respecta a la inversión extranjera directa en Italia, como frente a los otros países industrializados, respecto a los cuales Italia evidenciaba un grado de internacionalización activa, significativamente inferior. A partir de entonces se ha puesto en marcha una fase de internacionalización que ha permitido a Italia tener en los años noventa una consistencia de participación en el extranjero similar a las de las participaciones extranjeras en Italia.

Retos y oportunidades de negocios entre empresas mexicanas e italianas (1994-1999), ese el título de nuestra investigación. De inmediato pueden surgir preguntas lógicas al respecto, tales como, ¿porqué México - Italia? y ¿porqué a partir de 1994?. Las respuestas para estos cuestionamientos son varias: Italia se ha convertido en nuestro tercer *partner* comercial de los países de la Unión Europea en 1998 (el segundo exportador después de Alemania y antes de Francia, y el séptimo importador), mientras a nivel mundial resultó ser el séptimo. México fue para Italia el tercer *partner* comercial en América Latina, después de Brasil y Argentina. En el año de 1998 las exportaciones mexicanas hacia Italia sumaron un monto de 182 millones de dólares, en tanto que las importaciones mexicanas de Italia se situaron en los 1,581.1 millones de dólares, generándose así, un comercio bilateral total de 1,763.1 millones de dólares, una cifra récord del comercio México - Italia.

Así pues, las importaciones mexicanas provenientes de Italia son principalmente maquinaria y equipo que se incorporan a los procesos productivos de las empresas para generar bienes y servicios con niveles de calidad y competitividad internacionales. Después de la maquinaria y equipo italiano importados, se unen a la lista productos en donde existe una complementariedad comercial y productiva entre México e Italia. En realidad, son los sectores tradicionales italianos los que mantienen la aceptación por parte del consumidor mexicano e internacional, gracias a su diferenciación, su alto valor agregado, su calidad y su creatividad e ingenio en el diseño industrial.

En lo que concierne a las exportaciones mexicanas hacia Italia, su composición es realmente diversificada, pues figuran desde materias primas e insumos que se incorporan a complejos procesos productivos en las industrias italianas hasta bienes de alta tecnología como maquinaria y materiales eléctricos y turborreactores nucleares.

En este sentido, podemos establecer con certeza la existencia de una complementariedad de las producciones de ambos países. Del mismo modo, Italia se convierte en un canal *ad hoc* para la circulación del equipo tecnológico del que México tanto necesita para el desarrollo empresarial, así mismo, la importancia política de Italia como un socio favorable para México en la culminación del Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea es indiscutible. Tomando conciencia del significado económico que Italia tiene para México, debemos aprovechar todos los lazos políticos de entendimiento y consenso que nos unen, los patrones de latinidad que nos identifican, y sin lugar a dudas, todos los acuerdos económicos que nos mantienen en una relación de cooperación y desarrollo bilateral.

Este estudio toma como punto de partida el año de 1994, ya que este año marca un parteaguas en el entorno y dinamismo de los negocios de México. El resurgimiento de una crisis económica de carácter estructural y de dimensiones considerables produjeron un *shock* en la mentalidad del empresariado mexicano por dos razones: la primera, los empresarios se vieron en la necesidad de buscar nuevas alternativas de financiamiento para sus proyectos de inversión y de comercialización de sus productos; y la segunda, el país se vio en la necesidad de intensificar el flujo de inversiones extranjeras con el deseo de compensar y respaldar a los sectores que se vieron más golpeados por la embestida de la crisis económica de ese mismo año. Aunado a esto, la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) obligó a un cambio de mentalidad y cultura de los negocios en los empresarios mexicanos, pues ya no solamente iban a competir entre ellos en el mercado nacional, sino que incluso nuevos participantes se iban a sumar a este mercado exigiendo un aumento en la competitividad y productividad de las actividades empresariales.

El tema posee una gran importancia, pues México más que nunca se ve en la necesidad de buscar nuevas alternativas de financiamiento para la concreción de proyectos de inversión y comercialización. Asimismo, Italia se convierte en una vía alterna para diversificar nuestros negocios, siguiendo la estrategia del *trade-diversion*, y de esta forma no enfrascarnos en una relación con un solo socio, pues esto podría llevarnos a aumentar nuestra dependencia económica con respecto a él. Bajo esta misma óptica, las empresas italianas son reconocidas por la gran eficiencia y calidad de sus productos. México está deseoso de desarrollar una infraestructura productiva con el ánimo de incrementar su participación en los mercados internacionales de manera eficaz e inteligente, por ello debemos de detectar los sectores italianos que más nos satisfarían en la demanda de un impulso en nuestro sector empresarial. Considerando que nuestros productos tendrían nuevos mercados en donde podrían ser aceptados con el mismo gusto, y sobretodo nuestros empresarios tendrían nuevas fuentes de financiamiento y tecnología que compensarían la escasez de los mismos recursos en nuestro propio país.

El relativo atraso que conoce México en sus relaciones con Europa no se debe a un descuido mexicano, sino esencialmente, a la falta de interés, casi histórica de los europeos en un país latinoamericano tan cercano, hoy más que nunca a los Estados Unidos. Sin embargo, el hecho de que las relaciones México - Unión Europea disten mucho de haber alcanzado su paroxismo es una razón más para que la política económica y la política exterior mexicanas den mayor muestra de perseverancia e imaginación. En efecto, la Unión Europea es la única opción viable para, en la actualidad, diversificar rápidamente las relaciones políticas y comerciales de México y evitar que el país se quede en un *face á face* exclusivo con los Estados Unidos.

Además debemos de aprovechar las buenas relaciones políticas y económicas con países europeos, entre los que figuran Italia, para penetrar en la elitista zona de la comunidad europea. Del mismo modo, con el mismo país, debemos tener conciencia de que tanto Italia como México envueltos en la misma lógica de la globalización económica reconocen que los niveles de competitividad se han intensificado, por ellos ambas partes deben estar convencidas de que la única manera de sobrevivir en este nuevo marco de las relaciones económicas internacionales es a través de la cooperación. De tal manera, los dos países comparten la filosofía de crear o consolidar ventajas competitivas que les ayuden a tener una posición estratégica en el mercado global.

Es necesario recalcar que el entendimiento empresarial bilateral posee un marco regulatorio y experimental ya establecido que es importante considerar; apoyado por datos estadísticos, descripciones y análisis que nos facilitan llegar a la conclusión de que es perfectamente viable el culminar negocios entre empresas mexicanas e italianas, y es eso, precisamente, lo que demostramos a lo largo de este trabajo de investigación.

El objetivo general que guía a esta tesis es el de analizar las ventajas y desventajas para el desarrollo de negocios empresariales México - Italia durante el periodo de 1994 - 1999. Es importante enfatizar las oportunidades que ofrecen los vínculos económicos que se generan entre México e Italia, pero, de la misma manera, se tiene que estar consciente de que existen desafíos significativos que se deben ya sea de evitar o gestionar para maximizar las oportunidades de negocios que pudiesen llegar a concretarse y minimizar los riesgos y costos que pudieran padecerse.

La conciliación de objetivos corporativos entre empresas mexicanas e italianas ante sus diferencias en cultura y estrategia de negocios les permitirá aprovechar las oportunidades comerciales y de inversión a nivel bilateral en el marco de la apertura económica en México y el papel de Italia frente al proceso de unificación europea. Las aproximaciones y análisis que son desarrollados en este trabajo de investigación, permiten confirmar esta hipótesis, que sustenta la estructura de este estudio.

La herramienta teórico-metodológica que ha sido utilizada para el desarrollo del marco analítico aquí efectuado, es la Teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter, el cual, desarrolla esta teoría en su trílogía: "Estrategia Competitiva", 1980; "La Ventaja Competitiva, 1985"; "La Ventaja Competitiva de las Naciones", 1990.

Para Porter, el factor determinante del éxito, tanto nacional como internacional, de la empresa reside en su posicionamiento estratégico. Este posicionamiento está en función del sector industrial en donde opera. Hay sectores que son más rentables que otros y esto no es accidental sino que es el resultado de varios factores que varían de un país en otro. Sin embargo, todos estos factores tienen que ver con la determinación de la intensidad de la competencia. Actualmente, la posibilidad del éxito nacional e internacional de una empresa depende de la posesión de una ventaja competitiva con relación a sus émulos.

En el caso mexicano, la competitividad se está convirtiendo en una táctica para la gran mayoría de las empresas que operan en el mundo de los negocios internacionales, pero desafortunadamente existe aún una gran cantidad de ellas que se mueven por intereses corporativos mal planeados y con una corta visión de su desempeño como unidades productoras competitivas, pues muchas de ellas les

interesa regirse por precios bajos sacrificando la calidad de los bienes y servicios. La llamada "miopía empresarial" mexicana debe ser sustituida por una visión a largo plazo, bien planeada y encaminada a fortalecer a la empresa en su organización y comprometida a exponerse con niveles de eficiencia y productividad tan exigentes, que sin embargo, son las actuales pautas de la realidad económica internacional.

Los negocios desarrollados por Italia son realmente un ejemplo de compromiso, responsabilidad y eficiencia frente a competidores, mercados y consumidores. La ética profesional de los negocios italianos los ha llevado a convertirse en la sexta economía más importante a nivel mundial, pues el éxito de la economía italiana no ha sido una labor meramente gubernamental, sino el modelo económico italiano se caracteriza por el grado de desarrollo y competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, conocido internacionalmente, en conjunto, como el "Sistema Italia". Tal situación ha provocado que los niveles de especialización de los productos y servicios italianos sean tan eficientes y aceptados en todas las partes del mundo a través de la leyenda "Made in Italy", que no es más esta última, que la filosofía empresarial de los negocios italianos.

La presente investigación se sustenta en cuatro capítulos que conjuntamente representan la descripción y el análisis de los retos y oportunidades de negocios entre empresas mexicanas e italianas en el período de 1994 - 1999.

El primer capítulo tiene como objetivo identificar el entorno actual de los negocios internacionales y su influencia en la realización de actividades comerciales y de inversión favorables a los intereses corporativos de empresas mexicanas e italianas. Para ello, realizamos una aproximación general de los diferentes procesos económicos internacionales que han surgido al final del presente siglo influyendo de manera decisiva en la nueva lógica de los negocios internacionales, así mismo, conscientes de que este nuevo panorama es muy desafiante, exponemos un abanico de posibilidades para cualquier ente empresarial que tenga entre sus intereses y objetivos el inmiscuirse en el mundo de los negocios de manera racional, planeada y estratégica.

En lo que concierne al segundo capítulo, su objetivo es caracterizar la estructura económica y prácticas empresariales italianas con el propósito de detectar y evaluar los sectores con mayor potencial de desarrollo de negocios con México. Para tal fin, nos enfocamos concretamente en la realidad económica y empresarial de Italia con el ánimo de conocer sus posturas frente a los negocios, y de que manera ha influido el proceso de unificación europea en el desarrollo de los mismos. Del mismo modo, analizamos el modelo empresarial de los distritos industriales, el cual es reconocido en todo el mundo; consecuentemente abordamos algunos ejemplos de sectores empresariales tradicionales italianos, llamados así por la distinción competitiva del "Made in Italy". Todo ello, con el fin de detectar oportunidades de negocios para México, pero del mismo modo, señalamos la problemática que representa establecer acuerdos con un socio como lo es Italia.

El tercer capítulo tiene como fin conocer la estrategia empresarial mexicana en el ámbito de los negocios internacionales dentro del contexto del proyecto neoliberal. Para esto, estudiamos a esta estrategia con la cual las empresas deben de encarar a la nueva dinámica de los negocios internacionales. Este análisis se bifurca en el señalamiento de la problemática que enfrentan nuestras empresas en el moderno escenario de los negocios; sin embargo, la meta central no es solamente

conocer estos obstáculos, por lo tanto, también se enuncia a una serie de propuestas que bien podrían resultar favorables y viables para el dinamismo de las firmas mexicanas dentro de su propio mercado e inclusive fuera del mismo, esto es sin lugar a dudas nuestra principal finalidad, el análisis constructivista evitando a la crítica fatalista.

Finalmente, el objeto del último capítulo es distinguir la problemática que enfrenta la concreción de negocios empresariales México - Italia y destacar las facilidades que convergen en la culminación de compromisos bilaterales. De esta manera, este capítulo es el encargado de señalar y analizar los retos y oportunidades de negocios entre empresas mexicanas e italianas, para ello es necesario precisar toda una serie de factores que se inmiscuyen en el desarrollo de negocios entre firmas de ambos países, que van desde el plano cultural hasta el marco económico regulatorio; una vez caracterizado el dificultoso proceso de concreción de negocios entre estas compañías, será de nuestro principal interés mencionar la gran cantidad de alternativas y oportunidades que son factibles de entretejer para la creación de un entorno favorable para la relación económica bilateral con el ánimo de consolidar acuerdos novedosos y benignos para los dos actores de esta perspectiva.

Hasta este punto *enfaticamos* que las estrategias empresariales de Italia y México no son completamente disímiles, pues debido a fenómenos internaciones como lo es la propia globalización, las pautas y las normativas de un país son las que rigen a todo el mundo, y es aquí en donde retomamos el discurso de la competitividad, la calidad y la productividad en beneficio de nuestras economías. En este tenor, una de las grandes estrategias que se pudiese implementar en pro de la superación económica y social es la conjunción de esfuerzos con otros países con el ánimo de compartir sacrificios y beneficios, retos y oportunidades. Italia es un gran ejemplo a seguir, es un buen "laboratorio" para el estudio del desarrollo de negocios empresariales, por ello *una propuesta es la de encaminarnos conjuntamente* para conformar un acuerdo económico sólido y racional, un marco favorable y saludable para nuestras relaciones económicas y comerciales, y finalmente, un pacto conjunto que tenga como fin último el beneficiar a nuestras sociedades cristalizándose en un mejor nivel de vida para los habitantes.

1.- El entorno actual de los negocios internacionales

El mundo está viviendo un amplísimo proceso de cambio y reorganización de los principios ordenadores que rigen su vida económica y político-social. Se han puesto en marcha procesos de reestructuración nacional e internacional del capitalismo, tendientes a superar los estrangulamientos y desequilibrios que lo han conducido a crisis recurrentes, apoyado en una nueva revolución tecnológica, en renovadas condiciones de organización, acumulación y trabajo, y en un vasto reordenamiento del espacio mundial.

Las nuevas condiciones y circunstancias internacionales repercuten directa y profundamente en el desarrollo de negocios internacionales, provocando que dichas actividades se conviertan en procesos estratégicos con un alto nivel de planeación con el objetivo de enfrentar de mejor manera el entorno actual internacional. Si bien es cierto que el nuevo panorama ha favorecido al dinamismo y la proyección de los negocios internacionales, también es cierto que los ha trastocado sustancialmente convirtiéndolos en actividades internacionales exigentes y competitivas desde su planeación hasta su ejecución.

De esta manera, el presente capítulo se guiará bajo el objetivo de identificar el entorno actual de los negocios internacionales y su influencia en la realización de actividades comerciales y de inversión favorables a los intereses corporativos de empresas mexicanas e italianas.

El estudio partirá de una aproximación del concepto mismo de los negocios internacionales, seguido por el análisis de las tendencias actuales internacionales que afectan el desempeño de los negocios en todo el mundo, procesos tales como la globalización, el regionalismo y la liberalización, enfrascados en una misma realidad económica internacional. Consecuentemente, se abordarán las alternativas que tienen todas aquellas empresas que desean incursionar de manera inteligente y eficaz en el agresivo entorno económico internacional, por lo tanto, se ofrece todo un abanico de posibilidades que van desde la exportación directa, pasando por la exportación indirecta, y rematando con los diversos métodos de penetración en mercados externos. Finalmente, se enfatizará el papel tan importante que juega la planeación estratégica en el desarrollo de negocios internacionales con el fin de prevenir o gestionar los retos a los cuales se puede enfrentar todo aquel aventurado que desee participar en esta nueva dinámica internacional. Todo esto, con un retoque peculiar, plasmado en la mención de las experiencias empresariales mexicanas e italianas en la realización de negocios internacionales.

El entorno actual de los negocios internacionales constituye una de las realidades más complejas de las relaciones internacionales, tanto por lo que ofrece como por lo que demanda, de esta forma, gran parte de la responsabilidad en el desarrollo de negocios reside en el empresariado, pues es éste, en estos tiempos, el único capaz de reactivar la productividad internacional, el único capaz de rehabilitar la economía mundial, el único capaz de catalizar los retos y convertirlos en oportunidades de negocios internacionales.

1.1. Concepto de negocios internacionales

El mundo de hoy, es un mundo incomparable en razón a los precedentes escenarios en los que se desarrolló el acontecer de la humanidad. Este nuevo mundo es mucho más complejo, desafiante y exigente con cada uno de nosotros. De tal forma que, la perspectiva del futuro ha cambiado, de hecho, ya no resulta tan fácil vaticinar el próximo panorama que ha de encarar la humanidad. Sin embargo, en el próximo siglo XXI existirán, como siempre han existido, retos y oportunidades para el desarrollo económico, político y social del hombre sobre la faz de la tierra.

Frente a estos desafíos cada vez más absorbentes de la atención del hombre, existen también oportunidades de desarrollo que deben responder con la misma magnitud y fuerza a las amenazas que aquejan a nuestro mundo. Así, una de tantas posibilidades de progreso que están manifiestas, y otras cuantas latentes, es la posibilidad de impulsar negocios internacionales.

La importancia de los negocios internacionales se intensifica cuando hablamos de que son capaces de impulsar todas las actividades económicas de un país desde el comercio internacional hasta la transferencia de tecnología. Los negocios internacionales son capaces de promover el empleo, generar mejores condiciones de vida e impulsar el desarrollo económico y social.

Al hablar de negocios internacionales nos referimos al conjunto de actividades económicas, tanto comerciales como financieras, que desarrolla una empresa y que trascienden las fronteras territoriales de los Estados. Uno de sus principales objetivos radica precisamente en la búsqueda de rentabilidad de la operación, maximizando utilidades en función al aprovechamiento de los recursos financieros, humanos, técnicos y materiales con los que cuenta dicha empresa así como la planeación de sus actividades procurando minimizar riesgos y gastos innecesarios al incursionar en los mercados internacionales, destacando entre sus principales características las siguientes:

- 1.- Son actividades económicas porque involucran operaciones en donde las principales herramientas son el capital, el trabajo, los recursos materiales, humanos y tecnológicos en las que se busca finalmente una ganancia.
- 2.- Involucra tanto actividades como de comercio exterior, financiamiento, inversión, transferencia de tecnología, que se convierten en las principales modalidades de los negocios internacionales, y de la misma manera, son los vínculos funcionales de las empresas para allegarse de recursos económicos, materiales y tecnológicos.
- 3.- Estas actividades son desarrolladas por la empresa al ser ésta la unidad de producción característica y fundamental del sistema económico actual. Del mismo modo, que la empresa se convierte en el enlace entre los mercados de consumo y de los factores de la producción. Asimismo es la encargada de la producción de bienes o el suministro de servicios y constituye un centro autónomo de decisiones económicas con un patrimonio propio acrecentado por las ganancias y disminuido por las pérdidas.
- 4.- El conjunto de estas operaciones posee la característica fundamental de que rebasan las fronteras de los Estados con el ánimo de que las empresas puedan incursionar sus bienes y

servicios en nuevos mercados, puedan allargarse de financiamientos externos más competitivos y favorables para las empresas, sean capaces de acceder a los avances tecnológicos de los últimos tiempos con el objetivo central de mejorar sus sistemas de producción y de distribución de bienes y servicios, así como lograr incrementar las inversiones externas con el deseo de generar o elevar la competitividad, la eficiencia y la calidad en todos aquellos sectores que se encuentran en condiciones menos favorables para enfrentar las nuevas condiciones de la competencia internacional.

5.- Los fines de los negocios internacionales son claros y contundentes, pues al referirnos sobre actividades económicas internacionales, tenemos que tener claro que son operaciones muy serias, complejas y que ameritan gran atención y responsabilidad por parte de quien las realiza. Así, uno de los más importantes objetivos de los negocios internacionales es lograr la rentabilidad de las operaciones, al ser un conjunto de actividades económicas, los negocios internacionales también buscan las ganancias en las operaciones, pues si no fuera así se perdería el sustento y la lógica económica de estas actividades; para tales fines se debe implementar una serie de estrategias que converjan en la maximización de los beneficios operacionales y en la minimización de los riesgos y costos innecesarios, todo ello con el objetivo final de lograr el aprovechamiento óptimo de los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos con los que cuenta la empresa.

Los negocios internacionales se caracterizan por ser actividades económicas que pretenden tres fines sustanciales: lograr la rentabilidad de las operaciones, mantener la continuidad de las actividades y buscar la concreción de un posicionamiento estratégico en los mercados externos.

Como anteriormente señalábamos, los negocios internacionales buscan la obtención de recursos económicos en forma de ganancias que serán las encargadas de darle continuidad, fortaleza y posibilidades de expansión al mismo negocio, al mismo tiempo que tratarán de evadir situaciones negativas como lo son las propias pérdidas que deterioran la evolución y el dinamismo del negocio.

Los negocios internacionales son actividades estratégicas, pues lo importante en ellas no es el de incursionar en este mundo, sino lo trascendental es mantenerse dentro de este complejo económico por medio de una postura responsable, sólida y comprometida que sólo la cultura, la mentalidad y la conciencia empresariales pueden proporcionar. Sólo así, los negocios internacionales se convertirían en una posibilidad de desarrollo y progreso para una empresa, caso contrario significaría complicarse la existencia del ente empresarial al enfrentarse a nuevas condiciones de competencia y a factores que en la mayoría de los casos están fuera de sus posibilidades de poder controlarlos.

Una de las grandes ventajas y oportunidades de los negocios internacionales es la de lograr un posicionamiento estratégico en los mercados externos traducido en la incursión a nuevos espacios económicos favorables para el desarrollo de los bienes y servicios que produce la empresa, así como la de lograr penetrar o diversificar la red de intercambios comerciales, financieros y tecnológicos de la compañía, que conjuntamente estas medidas tomarían una sola dimensión, que sería precisamente el posicionarse la empresa de manera estratégica, planeada e inteligente dentro del mercado mundial con una infraestructura fortificada reflejada en una mayor competitividad, eficiencia y calidad total en todos sus procesos.

Es importante aclarar que existen diferencias sustanciales cuando nos referimos a negocios locales y negocios internacionales, por tal motivo, precisaremos sus principales diferencias que nos servirán de gran utilidad para poder distinguirlos con facilidad.

Tabla 1
Diferencias entre Negocio Local y Negocios Internacionales

NEGOCIO LOCAL	NEGOCIO INTERNACIONAL
Se somete exclusivamente al marco legal del país en que se establece.	Pretende compaginar intereses bajo el marco legal del país de origen, el mercado receptor y la aplicación del Derecho Internacional
Los pagos se realizan utilizando la moneda de curso legal al interior de un Estado.	Emplea divisas duras como unidad de pago internacional
Consumidores: hábitos conocidos porque el productor es parte de esa estructura de consumo	Consumidores: gustos, preferencias, tendencias de consumo y costumbres totalmente diferentes y variables
Se desarrolla dentro de los límites territoriales de un Estado.	Trasciende las fronteras territoriales de los Estados.
Riesgos menores y con mayor facilidad de controlarlos	Se incrementa la naturaleza de los riesgos que implica el desarrollo de este tipo de actividades (riesgos de pago, crediticios, cambiarios, comerciales, etc.)

Las diferencias existentes entre ambas actividades económicas son perceptibles. Es claro que los negocios locales sólo se regirán por las normas nacionales en las que están circunscritos, mientras que los negocios internacionales tendrán, dada su complejidad organizativa y reguladora, tres diferentes estructuras normativas por las cuales se regirá su actividad, la primera es precisamente el marco legal del generador del negocio; la segunda está dada por el cuerpo normativo legal del receptor del negocio y, finalmente, el Derecho Internacional será el encargado de lograr la concertación entre ambas estructuras legales y buscará además solucionar controversias internacionales entre las partes que constituyen el negocio internacional.

Otra característica importante es que mientras en los negocios locales todas las transacciones económicas que se efectúan se realizan con moneda nacional, en los negocios internacionales, los pagos se efectúan a través de divisas duras, como es el caso del dólar estadounidense o el marco alemán, dado que son consideradas como monedas de pago a nivel mundial por su participación y aceptación en las transferencias económicas internacionales.

Un punto muy importante a considerar es aquel que hace referencia a los consumidores, que son en realidad los encargados de otorgarle la aceptación o el rechazo al producto final; así, los consumidores en los negocios locales son mejor conocidos, pues se sabe con mayor precisión sus preferencias y tendencias de consumo, entre otras consideraciones, mientras que en los negocios internacionales estos factores son más difícil de conocer y aún más de poder controlar, pues en este caso la empresa se

enfrenta a un mercado diferente en el que influye en los consumidores incluso cuestiones políticas, culturales, psicosociales, entre otras. Así de esta manera en el negocio internacional se debe echar mano de instrumentos más sofisticados que nos ayudarán realmente a penetrar en nuevos mercados de manera más eficiente e inteligente, como puede ser con el apoyo de la Mercadotecnia Internacional.

Otra diferencia fundamental es aquella que hace alusión al mercado en el que tienen lugar todas las transacciones económicas que se dan en razón del negocio. Así, en el negocio local es solamente un sólo comercio, que es precisamente el comercio local en el mercado nacional, mientras en el caso de los negocios internacionales, aquí hacemos referencia a un comercio internacional, pues las actividades económicas que se generan por el negocio se circunscriben en uno o más mercados internacionales.

En razón a lo anterior, el incursionar en uno o varios mercados internacionales genera una mayor complejidad en el desarrollo del negocio, pues se corre el riesgo de sufrir desavenencias difícilmente controlables, como pueden ser el caso de riesgos comerciales, de pago, cambiarios, financieros, entre otros; caso contrario, en los negocios locales, si bien es cierto que no están exentos de sufrir problemas operacionales, la complejidad y la dimensionalidad de éstos son realmente menores.

Los negocios internacionales, como lo hemos venido notando, son actividades muy complejas, que exigen de tiempo, dinero y dedicación. Además de que el nuevo panorama en el que giran los negocios internacionales se ha complicado aún más. Para hacer alusión al entorno de los negocios internacionales debemos tener claro que para estas operaciones económicas internacionales, el entorno es el conjunto de los factores económicos, políticos, sociales y culturales que influyen en el desarrollo de negocios internacionales y que son ajenos al control de la empresa.

A partir de la década de los ochenta, el entorno internacional se ha caracterizado por una constante transformación, en la cual se distinguen los factores citados a continuación:

- a) Globalización: Ha producido la internacionalización de los ciclos productivos, el impulso al desarrollo tecnológico, grandes innovaciones en el campo de las comunicaciones y transportes, interdependencia en los mercados financieros y el resurgimiento al liberalismo económico. Inclusive ha generado connotaciones ideológicas al definir una cultura propia de la globalización visualizada en la modificación de patrones de consumo impulsado por el marketing global.
- b) Regionalismo: Se observa en la conformación de bloques regionales como los casos de la Unión Europea, la Cuenca Oriental del Pacífico y el proyecto del Acuerdo de Libre Comercio de las Américas.
- c) Cambios políticos internacionales caracterizados por la necesidad de una reestructuración del orden mundial; la desintegración del bloque comunista, el resurgimiento de movimientos de liberación, la oleada democratizadora en América Latina y en Sudáfrica, así como la permanencia del liderazgo político-militar de los Estados Unidos en el mundo.

Todo este conjunto de circunstancias toman el cariz de ser los condicionantes promotores o inhibidores del desarrollo de negocios internacionales. Todo aquel que desee incursionar o mantenerse en los mercados internacionales debe conocer y saber controlar dichas variables con el afán de minimizar

riesgos innecesarios; procurar la gestión eficiente de la empresa ante imprevistos sin afectar el desarrollo funcional del negocio y ser capaces de capitalizar los cambios con el ánimo de que todos estos factores puedan transformarse en motor de desarrollo de actividades económicas rentables y con una presencia estratégica en los mercados externos.

Muchas empresas han ya comprendido muy bien el entorno actual, otras aún actúan muy titubantes al momento de la toma de decisiones, y las hay todavía las que optan mejor por excluirse del mundo de los negocios internacionales, enfrascadas en una lógica mediocre, pasiva y conformista; éstas son las que no perdurarán ni incluso dentro de sus mercados locales por la oleada mentalizadora de la filosofía de la calidad, la eficiencia y la productividad; además es necesario considerar, que si están huyendo de la competencia internacional que se da en el mercado mundial, dicha competencia internacional estará presente tarde o temprano en el mercado local en el que operan.

Afortunadamente es cada vez mayor el número de empresas que incursionan en el mundo de los negocios internacionales, y lo hacen con una actitud responsable, comprometida y a largo plazo. En razón a nuestro trabajo de investigación, existe un considerable número de empresas mexicanas e italianas que han encarado este reto y oportunidad de negocios.

En el caso italiano, el Grupo Zegna es un excelente ejemplo de dedicación y compromiso, fundado por Ermenegildo Zegna en 1910 en Trivero (Piemonte) producía telas de gran calidad para trajes de caballero, las cuales eran capaces de competir con las inglesas. Posteriormente con una política de vanguardia y creatividad, la empresa tenía entonces 1400 empleados y ventas por más de 4.5 millones de dólares. Así, en el transcurso de los años setenta, el Grupo Zegna decidió entrar en el mundo de la confección con una línea completa para caballero, siempre basada en los parámetros de calidad. La creatividad de nuevo impulso fue acompañado por un proceso de internacionalización con la apertura en el exterior de sucursales y de unidades productivas controladas por el Grupo.¹

La incursión del Grupo Zegna en el mercado mexicano empezó en 1990 con la apertura de una sucursal para la comercialización de los diversos productos y la creación, en coinversión con un grupo mexicano. Tarsa, de una fábrica para la confección de trajes de Zegna y de otras marcas italianas como Versace. Hoy Tarsa, que desde 1997 se volvió 100% de propiedad del Grupo Zegna, importa aproximadamente 100,000 metros de telas desde Italia y reexporta el 75% de la producción hacia Europa, los Estados Unidos y numerosos países de América Latina.² Con 400 empleados en México y unas ventas de 12 millones de dólares en 1997, el éxito del Grupo Zegna en México ya se ha consolidado, como lo demuestra entre otras cosas, la presencia de una amplia cadena de tiendas y la reciente apertura de un nuevo *Show Room* en Polanco.

La perseverancia de los empresarios mexicanos por incursionar con éxito y constancia en el mundo de los negocios internacionales. Orgullosamente, cada vez más empresas mexicanas son reconocidas a escala global por la calidad de sus productos y servicios, demostrando así que las empresas mexicanas no sólo son capaces de exportar sus productos y servicios, sino que incluso han logrado penetrar en mercados externos a través de operaciones conjuntas con empresas locales en los países anfitriones como se muestra en la siguiente tabla

¹ Embajada de Italia, *Sistema Italia, Boletín Trimestral de la Embajada de Italia en México* Número 1, México, 1998, p. 3.

² *Ibidem*.

Tabla 2
Empresas mexicanas con participación en los negocios internacionales

EMPRESA	PAÍS RECEPTOR
BIMBO	Guatemala, Chile, Costa Rica, Argentina, Venezuela, Estados Unidos
CEMEX	Estados Unidos, Venezuela, España
CONDUMEX	Estados Unidos
CYDSA	Estados Unidos
DESC	Estados Unidos, Cuba
GRUPO DINA	Estados Unidos
ICA	Venezuela, Estados Unidos
INTERCERAMIC	Estados Unidos
PEÑOLES	Estados Unidos
TELEVISA	Chile, Estados Unidos
VITRO	Perú, Estados Unidos

FUENTE: "Algunas empresas mexicanas con inversiones en el extranjero", *Introducción a los negocios. Un enfoque mexicano*, Mc Graw Hill, México, 1996, p. 78

1.2. Tendencias recientes en los negocios internacionales

El entorno internacional ha mostrado una gran turbulencia, presentando cambios dramáticos que han venido a conformar una visión muy diferente del contexto y de las relaciones internacionales respecto a las existentes hace algunos años. En este apartado, se ofrece una panorámica general de los principales cambios que caracterizan a este entorno y las tendencias fundamentales que están guiando el desarrollo de los negocios internacionales.

En los últimos años, la economía mundial ha atravesado por un periodo de convulsiones profundas debido a cambios en la división internacional del trabajo, que han propiciado agudos desequilibrios económicos en la gran mayoría de los países, y han fomentado también un proceso de cambio estructural que se está dando en las relaciones económicas internacionales como en el interior de las economías nacionales.

Entre las transformaciones fundamentales que se pueden observar en el entorno mundial, pueden mencionarse aspectos tales como la disminución en el uso de materias primas por la tecnología de los nuevos materiales; la automatización de los procesos productivos, misma que ha sustituido el factor de mano de obra afectando el empleo del personal no calificado e incrementando la demanda de profesionistas, técnicos e investigadores cada vez mejor capacitados para enfrentar los desafíos del próximo siglo; el comercio exterior ha mostrado una tasa de crecimiento mucho mayor a la que se tiene en la demanda doméstica de la mayoría de los países; asimismo, el consumo de bienes primarios ha disminuido obligando a los países a producir bienes industriales que mientras mayor valor agregado

tengan, será más favorable su posicionamiento estratégico. Sin embargo, uno de los sucesos más serios ha sido el de la universalización del sistema financiero internacional, provocando que los flujos de capital sean mayores que los del propio comercio internacional de mercancías, lo que provoca una interdependencia mundial.

Todo ello ha repercutido notablemente en el desarrollo de negocios internacionales; el flujo de bienes y servicios en todo el mundo se ha dinamizado a velocidades inimaginables; los capitales se han transnacionalizado al igual que los sistemas de producción y de distribución, al hecho de poder hablar del producto con la rútila "Hecho en el Mundo"; grandes adelantos no podrían ser consumados sin el apoyo de la ciencia y la tecnología que han trabajado incansablemente al servicio del hombre dando lugar al entorno contemporáneo de los negocios internacionales.

Este entorno está caracterizado por grandes tendencias económicas, políticas, sociales y culturales que están representadas a través de diferentes nomenclaturas como globalización, regionalismo y neoliberalismo, que conjuntamente son los fenómenos mundiales que han obligado a un reacomodo funcional y operativo de los negocios internacionales.

Conjuntamente, estos procesos internacionales se traducen como un reto y oportunidad de negocios internacionales para todas aquellas empresas que desean lograr su supervivencia, y mejor aún, un posicionamiento estratégico dentro de los mercados internacionales. Es un reto porque obliga a todas las empresas a despertar o fortalecer una mentalidad de negocios internacionales propositiva, crítica y dinámica para responder y adaptarse a las nuevas condicionantes y circunstancias que presenta el entorno internacional.

Sin embargo, del mismo modo son oportunidades debido a un más fácil y rápido acceso a nuevos mercados en donde tiempos atrás era impensable incursionar en esos espacios económicos, además el propio entorno de los negocios internacionales coadyuva a la adopción de una cultura empresarial que incorpore estrategias de eficiencia y competitividad de todos los procesos en los que está involucrada la empresa, aunado a que, en estos tiempos, pueden hacerse llegar de nuevas y diversificadas fuentes de financiamiento comprometiéndose con aquella que le parezca más favorable para sus necesidades y características propias y, por si fuera poco, las empresas pueden aprovechar los adelantos tecnológicos útiles e indispensables para concluir sus ciclos productivos con una calidad total y competitividad internacional.

Así, en un mundo de constantes cambios como el que estamos viviendo, donde grupos externos a la empresa han cobrado mayor fuerza y condicionan cada vez más los procesos de esta misma, las exigencias y los controles se hacen también necesarios. De tal manera, es menester reconocer que para que una empresa perdure es necesario que cumpla no solamente con las ideas, capital y trabajo que directamente le fueron conferidas desde su nacimiento, sino también con la sociedad a que la empresa está orientada a servir. En otras palabras, ninguna empresa es ajena a las demandas que le imponga su propio medio ambiente, que en estos tiempos es el entorno internacional.

1.2.1. El impacto de la globalización en el desarrollo de negocios internacionales

Todas estas tendencias y cambios que hemos señalado han podido tener lugar, entre otros motivos, gracias al determinante común que es propiamente la *tecnología*. La revolución tecnológica de los últimos años ha hecho posible ese pujante dinamismo en los negocios internacionales. Los cambios tecnológicos han propiciado múltiples modificaciones que van desde el surgimiento de la tecnología de los *nuevos materiales* hasta la creación de los *e-businesses* o negocios electrónicos que han intensificado aún más el flujo de bienes y servicios alrededor del mundo.

Paralelamente a la revolución tecnológica, una de las más grandes transformaciones del mundo, es el altísimo nivel de internacionalización, que ha dado lugar a lo que se conoce como *globalización*, que es un fenómeno básicamente económico que enlaza múltiples determinaciones sociales, políticas, culturales y ecológicas. En el plano económico, la globalización es el resultado final del rápido proceso de *internacionalización de la producción* y las transacciones entre países desarrollados desde la Segunda Posguerra.³

La globalización económica conjuga los siguientes elementos fundamentales:⁴

- a) El altísimo nivel alcanzado por el comercio internacional en relación a la producción mundial.
- b) El nuevo papel de las empresas multinacionales en la producción y el comercio mundial.
- c) El surgimiento de una nueva división internacional del trabajo
- d) La revolución de las comunicaciones
- e) La unificación de los mercados financieros internacionales y nacionales en un espacio *operativo común*
- f) El profundo nivel alcanzado por las migraciones internacionales y los mercados transnacionales de fuerza de trabajo
- g) Los primeros intentos de coordinación permanente de las políticas económicas de las grandes potencias capitalistas

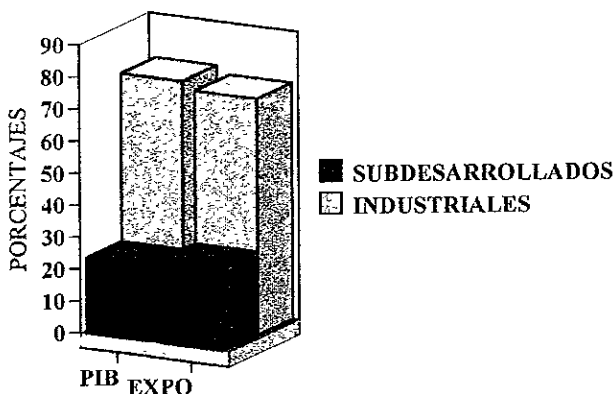
Debido a estos nuevos parámetros se debilita la centralidad del mercado nacional como núcleo primario del intercambio comercial, adquiriendo así una nueva dimensión e importancia el mercado internacional, las empresas transnacionales se ven forzadas a ampliar sus alianzas estratégicas y los Estados-nacionales a conformar bloques comerciales regionales para ampliar el espacio económico y competir más eficazmente.

³ Dabat, Alejandro, *México y la globalización*, México, CRIM, 1994, p. 29.

⁴ *Ibidem*

Gráfica 1.1

PROPORCIÓN DEL PIB Y EXPORTACIONES TOTALES EN EL MUNDO (1987-1989)



FUENTE: Fondo Monetario Internacional, 1991

En la gráfica 1.1 se muestra el avance extraordinario del crecimiento del volumen de las exportaciones y del PIB mundiales. Ahora bien, si bien es cierto que se presenta un impulso en estas actividades, este crecimiento es generado casi exclusivamente por los países desarrollados, pues son éstos los que generan el 76.2% del PIB mundial y participan con un 73.9% en las exportaciones mundiales.⁵ Es aquí cuando comenzamos a entender de lo que algunos analistas económicos han llamado "la paradoja de la globalización", ya que si bien es cierto ha logrado un dinamismo excepcional en estas áreas económicas también es verdad que ha recrudecido la brecha que separa a los países ricos de los pobres, la misma situación se ha multiplicado al interior de las naciones del mundo.

El gran empuje que está cobrando el fenómeno de la globalización económica no puede ser comprendido sin la lógica del papel de las corporaciones multinacionales, las cuales son comprendidas como los ejes centrales de esta nueva etapa del capitalismo mundial; son ellas precisamente las que controlan los mecanismos fundamentales de la acumulación capitalista dentro de la economía mundial: capital, tecnología, comunicaciones, el mercado, el proceso de trabajo, y lo que es más, son capaces de influenciar e intervenir en el proceso de toma de decisiones de las economías nacionales, pues su fortaleza económica es en algunos casos mucho mayor a la riqueza económica de los países. El cuadro 1 muestra las principales empresas en razón a su capacidad económica. La propia tabla nos ayuda a corroborar lo antes mencionado, pues incluso el país de origen de todas estas multinacionales son de países industrializados, ya que son en verdad los que controlan la riqueza en el mundo. Si los principales motores de la globalización son el comercio y la inversión internacionales, los vehículos son las corporaciones multinacionales. Estas crean y ejercen la inversión extranjera directa. Existen 35,000 de

⁵ Loyola, Antonio, *Estrategia Empresarial en una Economía Global*, Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V., México, 1994, p 8

CUADRO 1

LAS CORPORACIONES MULTINACIONALES MÁS IMPORTANTES SEGÚN SUS INGRESOS

EMPRESA	INGRESOS (USD millones)	UTILIDADES (USD millones)	CLASIFICACIÓN SEGÚN LAS UTILIDADES
1. Mitsubishi (Japón)	175,835.6	218.7	311
2. Mitsui (Japón)	171,490.5	263.8	283
3. Itochu (Japón)	167,824.7	81.6	400
4. Sumimoto (Japón)	162,475.9	73.2	408
5. General Motors (E.U.A.)	154,951.2	4,900.6	4
6. Marubeni (Japón)	150,187.4	104.4	373
7. Ford Motor (E.U.A.)	128,439	5,308	2
8. Exxon (E.U.A.)	101,459	5,100	3
9. Nissho Iwai (Japón)	100,875.5	52.7	419
10. Royal Deutch/Shell Group (Reino Unido y Holanda)	94,881.3	6,235.6	1
11. Toyota Motor (Japón)	88,158.6	1,184.6	75
12. Wal - Mart Stores (E.U.A.)	83,412.4	2,681	17
13. Hitachi (Japón)	76,430.9	1,146.7	80
14. Nippon Life Insurance (Japón)	75,350.4	2,682.1	16
15. AT&T (E.U.A.)	75,094	4,676	7
16. Nippon Telegraph & Telephone (Japón)	70,843.6	767.9	129
17. Matsushita Electric Industrial (Japón)	69,946.7	911	106
18. Tomen (Japón)	69,901.5	10.2	451
19. General Electric (E.U.A.)	64,687	4,726	5
20. Daimler-Benz (Alemania)	64,186.6	649.9	149
21. IBM (E.U.A.)	64,052	3,021	12
22. Mobil (E.U.A.)	59,621	1,079	84
23. Nissan Motor (Japón)	58,731.8	1,671.7	496
24. Nichimen (Japón)	56,202.6	39.7	430
25. Kanematsu (Japón)	55,856.1	153	469

FUENTE. "The Fortune Global 500", Fortune, 7 de agosto de 1995, p. F1.

ellas con aproximadamente 175,000 afiliados en el extranjero. Sin embargo, el poder se concentra en las 300 más grandes, que representan el 25% de los activos productivos del mundo.⁶

Cabe mencionar que las empresas globales con nuevos mecanismos, esenciales al capitalismo mundial, pueden transformar el poder político y económico internacional mediante el control global sobre recursos y mercados. Las corporaciones multinacionales son las partes operativas de una nueva racionalidad y estructura del poder internacional buscando las máximas utilidades a escala mundial utilizando tácticas globales para planificar el uso de los factores productivos.

Las grandes empresas orientan sus decisiones de inversión cada vez más a incorporar alta tecnología y en general capital intensivo, son capaces de crecer, modernizarse y exportar sin aumentar de manera equivalente su contingente de trabajadores. En cambio, la pequeña empresa en el contexto de la globalización, se presenta como una alternativa más abierta en oportunidades y más accesible: requiere de mucho menos capital que los establecimientos mayores para iniciar sus actividades y, en proporción al capital invertido, ocupa más personal que aquellas. Por otra parte, tiene menor dependencia tecnológica que establecimientos mayores; los bienes y servicios que ofrece son por lo general satisfactorios básicos en un mercado sumamente competido y favorecen al dinamismo de la especialización.

Es preciso recalcar que este proceso de la globalización ha traído consigo una serie de implicaciones que se han convertido en las líneas fundamentales de este paradigma contemporáneo:

1. Una característica fundamental de la globalización es la base sobre la cual se ha fincado. El desarrollo de la economía global ha estado ligado al aprovechamiento de ventajas competitivas por los diferentes países e industrias, lo cual ha impulsado a redefinir las bases de la competencia a nivel mundial. Dicha situación, presiona a los países a promover y desarrollar nuevas ventajas competitivas, que son básicamente aquellas relacionadas con la innovación y el desarrollo tecnológico, con la educación y capacitación del recurso humano, con la dotación de infraestructura y con el marco regulatorio, con el fin de que sus industrias puedan enfrentar mejor el entorno competitivo actual.

2. La globalización ha modificado también el tipo de competencia en el plano internacional propiciando una mayor movilidad de los recursos productivos y una disminución del control que se ejerce sobre los mismos. A su vez, el competir ya sea por la obtención o por la canalización de esos recursos provoca una mayor interdependencia entre las unidades productivas, lo cual tiende a disminuir en términos relativos la dependencia hacia un mercado específico o hacia un proveedor único de recursos. La competencia, por tanto, ya no se centra únicamente en un nicho de mercado o en un país, sino que se convierte realmente en un fenómeno mundial. En estas condiciones, la competitividad de una empresa ya no depende exclusivamente de su posición en el mercado local, sino principalmente en el mercado global. Esto obliga a las empresas a que con el fin de elevar su competitividad más allá de sus fronteras nacionales, penetren en mercados externos y aún más, dividan sus procesos de producción alrededor del mundo.

3. A raíz de estas situaciones se está dando en el mundo un proceso de reestructuración industrial. Este proceso pretende hacer ajustes a la estructura económica e industrial de un país con objeto de elevar sus índices de productividad, fomentar una base tecnológica más amplia, y desarrollar

⁶ Lodge, George, *Administrando la globalización en la era de la interdependencia*, Warren Bennis, México, 1996, p.26.

nuevas ventajas competitivas a fin de adaptar sus sistemas productivos a la nueva competencia internacional; en suma, la finalidad de los procesos de reestructuración industrial es la de integrar de manera más armónica sus economías a la economía global.⁷

Estas tres implicaciones nos hacen retomar el concepto mismo de globalización como un fenómeno que está compuesto por dos elementos fundamentales: el mercado global y la producción mundial, lo cual representa atractivas ventajas para las empresas de diferentes países que buscarán aprovecharlas a fin de mejorar sus niveles de competitividad, y para lo cual deben a su vez desarrollarse bases de competencia más sólidas que impulsen un proceso de cambio y modernización a efecto de integrarse y mantenerse en la dinámica actual de la economía internacional.

Así, el fenómeno de la globalización mundial es impugnado duramente por las corrientes nacionalistas, tradicionalistas o tercermundistas, que ven en él una fuerza limitante de la soberanía y autonomía de los Estados, disgregador de relaciones sociales tradicionales o generador de choques culturales. Pero con ser ciertas, estas objeciones dejan de lado la cuestión esencial: el hecho de la globalización expresa un nuevo estadio de desenvolvimiento de la economía, la sociedad y la política mundial, que resulta de la socialización e interdependencia de las fuerzas productivas actuales y que contiene enormes potencialidades de desarrollo económico y social. La globalización de la economía mundial no sólo provoca nuevos conflictos, sino que también requiere de un nivel mucho más alto de regulación internacional de la producción, del comercio y de la utilización de los recursos naturales mundiales, y de una consiguiente mayor cooperación internacional entre Estados, pueblos y organizaciones sociales, políticas y culturales.

No hay lugar a dudas de que este fenómeno tan complejo que es la globalización haya afectado al mundo de los negocios internacionales, puesto que este proceso global ha repercutido en todos los sectores y espacios del acontecer del hombre. Desde las estadísticas que hemos señalado hasta las implicaciones que hemos caracterizado nos dan un reflejo claro de lo que es este proceso, que aún no madura en su totalidad, pero notablemente hará del siglo XXI, un espacio lleno de retos y oportunidades de negocios internacionales.

1.2.2. Regionalismo y negocios internacionales

A partir del contexto internacional antes mencionado, es importante señalar que dicho panorama internacional se traduce en una ruptura de las grandes líneas que presidieron la estructuración del orden mundial anterior. El fin del orden bipolar va acompañado de cambios decisivos en sus diversos elementos componentes. Dentro del llamado Primer Mundo, el fin de la hegemonía económica absoluta de los Estados Unidos da lugar a una nueva tendencia a la constitución de tres áreas principales de reorganización del espacio capitalista mundial en torno a los Estados Unidos, Alemania y Japón respectivamente, bajo la forma de bloques económicos y esferas limitadas de inversión de capital.

Ante todo ello, surge la necesidad fundamental de explicar a *grosso modo* qué se entiende cuando hablamos de la conformación de bloques económicos regionales, estrictamente connotado como el fenómeno del "regionalismo". El proceso del regionalismo es comprendido por varios estudiosos de la

⁷ Loyola, Antonio, *op. cit.*, p.7.

realidad internacional como un conjunto de procesos sistemáticos y sincronizados en los que se observa una intensificación de los procesos de integración económica por bloques de países, que, debido a su afinidad comercial y cultural, han estrechado las relaciones de cooperación entre ellos. Esta tendencia a la asistencia recíproca regional entre grupos de países - que surge debido a la falta de instituciones globales o a la ineficacia de éstas, para que coordinen la acción colectiva de las naciones en el plano político y económico -, facilita la coordinación eficiente, ya que busca armonizar sus diferentes instrumentos de política económica, a la vez que les permite una posición más favorable en el proceso de globalización.⁸

La estructuración de bloques regionales tiene diferentes fines, pero entre los más destacados podemos señalar el deseo por parte de los países integrantes del bloque en impulsar o dinamizar aún más su intercambio comercial intraregional; segundo, la formalización de la constitución de un bloque económico, en estos tiempos, se traduce como la necesidad de asegurar mercados para los productos generados para los países participantes del bloque económico con el ánimo de contrarrestar los efectos de las oleadas neoproteccionistas; y finalmente, el aprovechamiento de los beneficios que ofrece el bloque económico para impulsar la competitividad, la productividad y la calidad total en los bienes y servicios que se generen al interior del bloque, éste con el anhelo de competir mejor y con mayores posibilidades de éxito en el agitado mercado internacional.

Es indispensable mencionar que la conformación de bloques y acuerdos comerciales tiene origen no solamente por las necesidades que se han establecido, sino que incluso la conformación de estos nuevos procesos internacionales ha tenido lugar como respuesta a la insatisfacción por parte de algunos países en sus expectativas y demandas en materia de liberalización y regulación del comercio internacional mediante la vía multilateral, que enarbola la Organización Mundial de Comercio (OMC). Ante ello, los países han tomado la decisión de conjuntar esfuerzos, compartir riesgos y beneficios con el deseo mediato de mejorar su posicionamiento estratégico en la nueva realidad económica internacional. Esto se ha hecho en la forma de establecer acuerdos comerciales que permitan agilizar el comercio recíproco y, al mismo tiempo, se privilegian las relaciones económicas entre ellos, en contraste con las que se efectúan con el resto del mundo.

Si bien es cierto el trabajo que ha venido desempeñando la OMC enfocando su labor en el deseo de impulsar aún más los volúmenes del intercambio de bienes y servicios a nivel mundial, conforme a políticas de desgravación arancelaria. No obstante, sus esfuerzos han venido de más a menos debido a la aparición del fenómeno neoproteccionista, el cual ha frenado el dinamismo del comercio internacional. Así pues, resulta cuestionable justificar la protección de las industrias locales frente a la competencia externa, ya que dicha posición se detecta principalmente en los países industrializados, como es el caso de Estados Unidos, con el que México tiene constantemente rencillas internacionales, pues lejos de que permitan la liberalización comercial y la cooperación económica internacional, han provocado un constante y necesario diálogo derivado de sus persistentes acciones unilaterales.

En ese sentido, el logro de avances importantes en el desmantelamiento de ese tipo de barreras al comercio, implica un gran esfuerzo para armonizar las políticas, prácticas y reglamentaciones de los diferentes países involucrados, lo cual dificulta el logro de resultados significativos de manera multilateral, dada la enorme diversidad que existe entre los países respecto a sus niveles de desarrollo, instituciones políticas y económicas, procedimientos legislativos, políticas comerciales, industriales y fiscales. Es por

⁸ Loyola, Antonio, *op. cit.* , p. 5.

ello, que la opción regional, de buscar acuerdos más sólidos entre un grupo pequeño de países, generalmente con características homogéneas entre sí, representa una alternativa más viable para liberalizar el comercio, y ha tenido, por ello, un auge muy destacado e importante que generalmente se visualiza bajo la lógica ejemplar de la Unión Europea, que en realidad es un verdadero caso *sui generis*.

Como característica adicional, en estos bloques comerciales se combinan elementos que a primera vista parecerían ser antagónicos, pero resultan ser indispensables para la funcionalidad y operatividad del bloque, pues son la esencia misma de éste; dichos componentes son una mayor liberalización del comercio contemporáneamente con una mayor protección. Es decir, un bloque comercial tiende a incrementar el volumen del comercio y la competencia entre sus miembros, pero a la vez tiende a brindar mayor protección contra bienes y competencia de países no miembros. A fin de entender mejor la dinámica del proceso de conformación de los bloques, observaremos de manera escueta, sin que resulte superficial o llana, el proceso evolutivo de la conformación de estas estructuras económicas internacionales, haciendo hincapié que no todos los procesos de integración son iguales, existen muchas formas de estrechar los vínculos entre un número determinado de países. Las formas que pueden adquirir los procesos de integración económica, que van desde acuerdos preferenciales hasta una unión económica total, se han dividido tradicionalmente, en cinco: área de preferencias arancelarias, zona de libre comercio, unión aduanera, mercado común y unión económica o integración total.⁹

Área de preferencias arancelarias. Se crea con el otorgamiento de preferencias arancelarias entre dos o más países. La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) cae dentro de esta definición pues, si bien es cierto su objetivo es lograr un mercado común, el Tratado de Montevideo de 1980 permite el intercambio de concesiones preferenciales entre pares o grupos de países para un número limitado de productos.

El artículo XXIV del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio requiere, por lo menos, del establecimiento de una zona de libre comercio en la cual se liberalice lo sustancial de los intercambios. Sin embargo, la llamada *cláusula de habilitación*, negociada durante la Ronda Tokio, permite la práctica de la ALADI y la existencia del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), mediante el cual los países desarrollados otorgan a los países en desarrollo preferencias arancelarias limitadas en cuanto al número de productos y al monto de las preferencias.

Zona de libre comercio. Aunque los países miembros de una zona de libre comercio eliminan los aranceles entre sí, mantienen sus propias tarifas frente a terceros países. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) es ejemplo de este tipo de integración, no obstante dicho tratado es representativo de una nueva concepción de zonas de libre comercio pues cubre no sólo bienes (incluso agrícolas), sino también servicios, inversión, compras del sector público, propiedad intelectual, normas técnicas, entre otros. Los países participantes en el TLCAN mantiene sus propias políticas comerciales frente a terceros países, lo hacen también en materia de servicios, inversión, propiedad intelectual, etcétera. Es decir, los tratados de libre comercio no establecen ningún tipo de política común.

⁹ De Mateo, Fernando, "Relaciones comerciales entre México y la Unión Europea", en *Revista Mexicana de Política Exterior Núm. 49. México y la Unión Europea*, SRE, México, 1996, p.p. 195-197.

Unión aduanera. La unión aduanera constituye un escalón superior en el proceso de integración. Esta etapa la alcanzó la Comunidad Económica Europea a finales de los años sesenta, cuando eliminó todos los aranceles y las restricciones cuantitativas a su comercio interno, y estableció una tarifa externa común. Las uniones aduaneras actualmente existentes, salvo excepciones, no cubren otros temas como servicios, inversiones, propiedad intelectual, entre otros.

Mercado común. El mercado común implica no sólo la libre movilidad de bienes entre los países participantes y la existencia de un arancel externo común, sino también la libre movilidad de los servicios, las personas y los capitales. El único proceso de integración que ha logrado llegar a esta etapa fue la Unión Europea. Éste también es el objetivo del Espacio Económico Europeo (EEE), formado por la Unión Europea e Islandia, Liechtenstein y Noruega; entró en vigor el 1 de enero de 1994.

Unión económica (integración total). La unión económica o integración total es la etapa final de la integración. El objetivo es que los países miembros lleguen a ser prácticamente una unidad. En el terreno económico implica el establecimiento de políticas comunes sectoriales (agrícolas, pesqueras, industriales, de investigación y desarrollo, entre otras), económicas y monetarias. La Unión Europea ha avanzado mucho en esa dirección, si bien aún dista de ser una unidad, lo que más se parece hoy en día a la integración total es ese bloque económico.

Así, a través de diferentes procesos y niveles de integración, el mundo se ha fragmentado en diferentes bloques; el europeo está encabezado por Alemania, el asiático por el Japón y el de América del Norte por los Estados Unidos, conjuntamente son conocidos como el poder de la triada, cada uno de éstos compete entre sí por la hegemonía económica mundial, mientras que a su interior unen sus esfuerzos, intensifican sus lazos de cooperación y se vuelven cómplices en sus estrategias y acciones con el ánimo de posicionarse de mejor manera en el contexto económico global.

Las referencias generales que podemos ubicar con mayor precisión en lo que respecta a la influencia del fenómeno del regionalismo en los negocios internacionales son:

1. *Comercio intraregional:* Uno de los objetivos más importantes y siempre presentes para la consolidación de un espacio económico regional, es la de elevar los volúmenes del comercio intraregional de bienes y servicios que son generados dentro de la región en cuestión, el efecto mediato de esta situación es el incremento de las transacciones económicas al interior del bloque que son traducidas como ganancias intrínsecas a este fenómeno.

2. *Aseguramiento de mercados:* Una característica fundamental del fenómeno en cuestión, es la gran ventaja que se genera al lograrse asegurar mercados para los productos de la región, esto repercute necesariamente en el hecho de que se privilegian aún más las relaciones económicas intraregionales.

4. *Incremento de los flujos de inversión:* Un efecto inmediato que se da al concretarse un proyecto de integración regional es la promoción y el incremento de flujos de inversión extranjera directa y de *cartera* entre los países miembros, facilitando así, el avance conjunto en el sector primario,

secundario y terciario complementando los esfuerzos nacionales con los regionales con la idea de lograr mejores niveles de competitividad internacional.

5. *Elevación de la calidad, la productividad y la competitividad*: Un punto importante que inmediatamente es considerado como un pilar fundamental de este fenómeno internacional, es aquel que hace alusión a que gracias al proceso del regionalismo se pueden incrementar los niveles de calidad, competitividad y productividad, pues al compartir esfuerzos y beneficios, los países involucrados pueden abaratar costos, minimizar riesgos y maximizar así sus ganancias frente a otras zonas económicas internacionales.

6. *Opción al multilateralismo*: Muchos de los países del mundo - principalmente los subdesarrollados - no encuentran soluciones reales y viables para la problemática interna que enfrentan, y han tratado de buscar soluciones o apoyos mediante la práctica del multilateralismo, pero este mecanismo tampoco les ha favorecido del todo, por ello, una de las opciones más considerables que tienen estos países es la vía del regionalismo, que generalmente se da entre países con condiciones económicas, políticas, sociales y culturales similares, lo que favorece a un mejor entendimiento internacional y una verdadera opción de cooperación económica entre pares.

7. *"Liderazgo colectivo"*: El fenómeno del regionalismo es útil en términos no sólo económicos, sino que incluso es capaz de favorecer el entendimiento, el diálogo y el consenso entre los países miembros del bloque. Al formar parte todos estos países de una sola región y de un solo proyecto se genera el sentimiento del "liderazgo colectivo o liderazgo compartido", ya que los costos y los beneficios se comparten y se generan conjuntamente en donde los objetivos, las estrategias y las acciones son afines a todos los miembros integrantes de esta colectividad económica internacional.

Buscando una aproximación tangible del fenómeno del regionalismo, abordaremos de manera somera las características más sobresalientes de cada uno de los más importantes bloques económicos con el objetivo de identificarlos claramente y conocer el qué los hace diferentes entre sí:

Unión Europea

El área de Europa Occidental es la región más integrada del mundo contemporáneo, incluso su relevancia ha llegado a ser un ejemplo para muchos internacionalistas por el grado de integracionismo al que ha logrado arribar, a lo que también habría que considerar que sus países miembros conforman entre sí un mosaico cuasi-homogéneo *sui generis*, pues si bien es cierto que existen diferencias sustanciales al interior de estos Estados, podemos referirnos a esta región como un subcontinente cultural, político y económico con aproximaciones y similitudes tan notables que han favorecido el proceso panauropeísta.

El proceso de integración europea constituye una de las realidades más interesantes de las relaciones internacionales contemporáneas, tanto por lo que ya ha logrado como por lo que pretende alcanzar: una verdadera y completa unión de Europa. Dicho proceso es, en sus propios términos, el más avanzado del planeta. Europa pretende lograr una integración mucho más ambiciosa a través de un espacio europeo sin fronteras interiores, una ciudadanía común a todos los europeos, una unión

económica y monetaria que incluya una moneda única, y una política exterior y de seguridad común que incluya, entre otros elementos, una defensa común.

Desde que se inició el proceso de integración europea, una gran parte de Europa ha vivido un periodo de bienestar sin precedentes que desea fortalecer. Por ello, ha decidido profundizar y ampliar la integración europea. El proceso de integración alcanzó una nueva etapa en 1992, con el Tratado de la Unión Europea o Tratado de Maastricht, y la posterior integración de tres Estados a la "Europa de los 12", contando hoy con la participación de 15 Estados, listados a continuación indicando su año de adhesión a la Unión Europea:

Alemania	1990	Finlandia	1995	Luxemburgo	1957
Austria	1995	Francia	1957	Países Bajos	1957
Bélgica	1957	Grecia	1981	Portugal	1986
Dinamarca	1973	Italia	1957	Reino Unido	1973
España	1986	Irlanda	1973	Suecia	1995

Este esfuerzo subcontinental es el más antiguo y sofisticado del mundo, actualmente el proceso ha entrado en una nueva fase, pues a partir del 1° enero de 1999 se ha puesto en marcha la Unión Monetaria Europea, de esta manera, el "euro" se convierte en la unidad de cuenta de la Unión, además de que se ha comenzado a fijar las tasas de cambio entre las divisas de los países participantes y el euro. A partir de lo anterior, no se darán más devaluaciones o sobrevaluaciones, concretándose así una verdadera Unión Monetaria.¹⁰ Después, entre el 1° de enero de 1999 y el 30 de junio del 2002, los operadores económicos y los ciudadanos empezarán a tomar confianza y complicidad con la moneda única.

La Unión Europea es una verdadera estructura con tintes supranacionales, pues está compuesta por órganos encargados de regular la vida política, económica y social de la Unión Europea. Su composición está estructurada por el Consejo de Ministros, la Comisión de las Comunidades Europeas, el Parlamento Europeo, el Tribunal de Justicia Europeo que, conjuntamente, constituyen la columna vertebral de la parte operativa de la Unión.¹¹

Actualmente, la "Europa de los 15" es el bloque más poderoso del mundo, tiene un PIB estimado en 7,200 billones de dólares, superior al de los miembros del Tratado de Libre Comercio de América del Norte que, con 370 millones de habitantes suman un PIB de 6,750 billones de dólares.¹² Por lo anterior, y por la gran confianza que refleja hacia el exterior la Unión se ha convertido en uno de los más importantes centros de atracción de inversión extranjera, provocando al mismo tiempo, que el 36.13% de las exportaciones mundiales de mercancías se han impulsadas por los países miembros de la Unión

¹⁰ Crédito Italiano, *Euro 100 domande 100 risposte*, Mercurio, Milano, 1997, p.17

¹¹ Russell, Mauricio, *La Unión Europea. Evolución y perspectivas. Lecciones y oportunidades para México*, Diana, México, 1994, pp. 241-250

¹² Lechuga, Eduardo, "Hacia una nueva Europa: profundización y ampliación del proceso de integración europea", en *Revista Mexicana de Política Exterior* Núm. 49. México y la Unión Europea, SRE, México, 1996, p. 20.

Europea, y que el 35.24% de las importaciones globales totales se han realizadas por el mismo bloque de países,¹³ lo que conjuntamente refleja el dinamismo de la región. Existen retos fuertes aún por enfrentar, el proceso de integración económico total siempre estará antecedido por los intereses nacionales de los Estados miembros, el romanticismo cultural de cada uno los participantes, el reclamo por el respeto a la soberanía de los Estados, la disparidad económica entre los miembros y la constante inherente de la lucha incesante de ideologías y posiciones, serán entre otros, los desafíos más fuertes que tendrá que librar la Unión Europea.

Cuenca del Pacífico

El concepto de la Cuenca del Pacífico se ha manejado de manera importante en las relaciones internacionales, aún cuando no existe propiamente un tratado comercial o una asociación de países de esta zona formalmente constituida. El objetivo central es la creación de un espacio económico internacional que se ocupe de aspectos comerciales, de inversión, de investigación y desarrollo tecnológico, evitando, mediante un tratado, problemas de seguridad militar y de proteccionismo, donde los países miembros gozarían de un *status* de igualdad y la organización promovería mecanismos de cooperación bilateral y regional.

Una vez terminada la Segunda Guerra Mundial, el espacio económico que demostró mayor empuje, más posibilidades de crecimiento económico y comercial, fue la región asiática. El grupo de países, de la Cuenca del Pacífico, liderado por Japón, está conformado por 47 países y territorios incluido México (43 en realidad si se excluyen Hong Kong, Taiwan y las posesiones de Francia y Gran Bretaña). Es el ámbito geográfico de mayor dinamismo económico y tecnológico del mundo, así como el de mayor consumo hablando en términos de mercado.¹⁴ Las innovaciones tecnológicas generadas en esta región perfilan el futuro en áreas clave del desarrollo mundial, tales como la ecología, las telecomunicaciones, la producción de nuevos materiales, la biotecnología, la electrónica y la robótica.

El potencial de esta zona es enorme, ya que al estar incluidos en ella países como Estados Unidos, Japón, Canadá, Australia y Nueva Zelanda, entre otros, son capaces conjuntamente de aportar el 60% del Producto Mundial Bruto, y el casi 50% del comercio mundial.¹⁵ En 15 años, los flujos comerciales de esta zona se han sextuplicado. La importancia de esta zona es ilimitada, pues en su interior resguarda a las economías más dinámicas del mundo, es aquí donde se generan los avances tecnológicos más sobresalientes, que inmediatamente se incorporan a los procesos productivos de los países pertenecientes a la zona, lo que la convierte, por lo tanto, en un arsenal de esfuerzos competitivos y logros extraordinarios, pues por si fuera poco, es en esta región en donde se realizan el mayor número de transacciones económicas y financieras del mundo, siendo en términos reales, esta zona la que genera los mayores avances de la economía internacional contemporánea.

Sin embargo, no todo es favorable para el proceso de desarrollo de la Cuenca del Pacífico, pues en comparación con la Unión Europea, aquí si existe una profunda heterogeneidad en cuanto a los

¹³De Mateo Fernando, "Relaciones comerciales entre México y la Unión Europea", *op. cit.*, p. 201.

¹⁴Cárdenas, Héctor, "México y la Cuenca del Pacífico", en *Revista Mexicana de Política Exterior* Núm. 44 Seis años de política exterior: 1988-1994, SRE, México, 1994, p. 104.

¹⁵Loyola, Antonio, *op. cit.*, p. 27.

participantes de la región, lo que provoca dificultades y retrocesos en el proceso de consolidación de un espacio económico común, pues las significativas diferencias en el plano político, económico, social y cultural limitan la plena integración de la zona económica. Por lo mismo, la falta de una política económica común provoca desavenencias en algunos países de la región, que posteriormente repercuten en sus socios vecinos, como en el caso del colapso de octubre del 97, conocido como el "efecto dragón", en el que intervinieron una diversidad de factores causales que arremetieron para que se desatara dicha situación, entre los más sobresalientes, ubicamos las disímiles políticas económicas, comerciales, monetarias e industriales que sostienen los países de la región, además de las diferencias clave de competitividad y calidad en los bienes y servicios, que repercuten directamente en el progreso económico de la zona del Pacífico.

El éxito más sonado de la región de la Cuenca del Pacífico, lo han tenido todas y cada una de las economías que están orientadas al proceso de exportación, como lo es el caso de los miembros de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), formada por Tailandia, Malasia, Filipinas, Singapur y Brunei. Empero, habría que analizar introspectivamente, que dichos crecimientos espectaculares no están consolidados bajo bases firmes, lo que facilita que un pequeño desajuste económico de cualquier magnitud se convierta, precisamente, en una crisis macroeconómica; puesto que estos países son mayoritariamente exportadores de materias primas, con economías intensivas de mano de obra, pero con poca calificación y bajos ingresos, lo que en términos reales, posibilita la fragilidad y susceptibilidad de estas naciones con respecto al exterior.

La situación antes referida es similar al caso del grupo de países conocidos como los "Tigres Asiáticos", que entre otras características, se identifican por ser economías orientadas a la exportación y de reciente industrialización. Estos países (Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur) han mostrado ser capaces de atraer a la inversión extranjera, de consolidar vínculos comerciales y tecnológicos, y ser mercados financieros muy sugerentes para los inversionistas especulativos, y es aquí en donde radica su punto débil, su política de desregulación financiera muy deliberada provocó la afluencia de muchos inversionistas que deseaban beneficios rápidos sin invertir mucho tiempo ni esfuerzo, paulatinamente, esta situación se cuajó provocando una gran especulación, que cobró significado en una crisis asiática en 1997, que generó una salida masiva de capitales en la región que repercutió considerablemente en todo el mundo, al hecho de dar lugar a la intervención japonesa para dar calma y orden a la región, decisión apoyada por los Estados Unidos y por todas las naciones del mundo, pues la profundidad y las repercusiones de la crisis fueron tales, que obligaron a que en varios foros internacionales el tema central que se abordaba fuera la crisis asiática, tema que se analizó en el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) de 1997 en Canadá, en las reuniones del G-7, y en las propias Naciones Unidas.

Por otra parte, una de las economías más dinámicas de la región y que ha venido a ocupar un lugar - junto a Estados Unidos y Europa - dentro de las fuerzas económicas más importantes lo que Kenichi Ohmae llama la "Triada del Poder"¹⁶ dada sus fortalezas en la competencia internacional, es Japón. Este país, sin necesidad de la aceptación expresa por los miembros de la ASEAN o por los "tigres asiáticos" es reconocido como su líder, al comandar los esfuerzos de esta región que se cristalizan en el gran flujo económico-comercial que se dirige hacia el resto del mundo.

¹⁶Loyola, Antonio, *op. cit.* p. 28.

China es otro de los gigantes circunscritos geográficamente dentro de la región, pero que por razones políticas y sociales mantiene una postura menos dinámica dentro de la región, sin querer decir que esto signifique su claudicación en la participación dentro de las relaciones económicas internacionales, sino todo lo contrario, pues una vez que ha recuperado el territorio de Hong Kong y mantiene una influencia directa con Taiwan, la gran China es catalogada por muchos estudiosos de la Economía Internacional como uno de los candidatos más sólidos para participar en la lucha por la hegemonía económica internacional del siglo XXI; el poder político y militar lo posee, su capacidad de influencia en la vida cultural de la región es indudable, su crecimiento económico es sólido y constante, la única situación en la que tendrá que canalizar muchos esfuerzos es en su población, le es necesario elevar sus niveles de vida en todos los sentidos, pues una población descontenta representa en términos prácticos, la falta de apoyo popular en la toma de decisiones de un gobierno, originando una falta de cohesión social que se desborda bajo la figura de la protesta civil, el desacato y la violencia.

La diferencia sustancial que mantiene con el resto de los bloques económicos del mundo, es la carencia de un tratado internacional que haya sido signado por todos los países involucrados en la zona. La única manera en que se encuentran unidos es bajo la lógica de la integración de sus procesos productivos y distributivos con el fin de incrementar los niveles de calidad de los bienes y servicios, aprovechando la heterogeneidad de las situaciones económicas se abaratan costos sin deteriorar la calidad de los productos, creándose una verdadera división regional del trabajo influenciada bajo el precepto globalizador.

La cultura es un factor que ha influido tajantemente en el proceso de desarrollo de la región del Pacífico, pues los iniciadores formales de este proyecto acordaron en que la única manera de consolidar el avance en la región era involucrando precisamente a todos los gobiernos, empresarios, investigadores, en sí, a toda la población en general, creando un ambiente de complicidad con el proyecto, para que de esta manera la gente hiciera de él, el fruto colectivo de la región de la Cuenca del Pacífico. Las ideas tomaron lugar, y es esa filosofía, la clave del éxito de la región.

El Proyecto del Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA)

El panorama internacional ha cambiado drásticamente, el hegemon mundial, los Estados Unidos, se encuentra con nuevos y renovados competidores (Unión Europea y Japón) capaces de disputar el cetro del liderazgo mundial en términos económicos. Los Estados Unidos gravitan en un panorama nada alentador, su economía está desgastada, su quehacer internacional es cuestionado y su sociedad está desvalorizada y debilitada. Si los Estados Unidos desean fortalecerse y mantenerse como líderes en el mundo necesitan de una renovada estructura económica que garantice un orden interno legítimo y sólido y, posteriormente, deben de consolidarse en su continente a través del Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA), ya que América Latina es en la actualidad su principal socio comercial. Estados Unidos debe de aprovechar esta coyuntura con el fin de poder competir más eficaz y productivamente con la Unión Europea y Japón. El resultado del ALCA beneficiaría sustancialmente a los Estados Unidos para lograr su permanencia como potencia económica mundial y Latinoamérica lograría, por lo menos, su supervivencia en la feroz competencia internacional, además de que aseguraría a su mercado natural permanentemente.

Por medio de la "Iniciativa de las Américas" lanzada por George Bush en 1990, se trata de consolidar un proyecto económico continental, que tendría efectos sustanciales principalmente para los Estados Unidos, pues la coyuntura internacional le obliga a conformar un contrapeso real, que sea capaz de balancear el poderío arrasador de los otros integrantes de la "Tríada del Poder". Estados Unidos ha hecho una lectura perfecta de su entorno internacional mediato, hablando en términos geográficos y económicos, pues es una misma realidad: América Latina es su principal socio comercial, y por ello, debe en primer lugar consolidar a su mercado natural.

El primer signo de interés continental por parte de los Estados Unidos, fue la consolidación de un Tratado de Libre Comercio con Canadá y México, el cual entró en vigor en 1994, aunque habría que considerar, que dicho acto pudiese ser entendido como una formalidad por parte de los Estados Unidos hacia estos países, puesto que antes de la firma de este tratado, Canadá y México tenían ya totalmente orientadas sus economías hacia dicho país.

Hay diversos canales que obligan a la interdependencia y al estrechamiento intraregional de América. El fenómeno de la inmigración en Estados Unidos ha generado una sociedad hispana considerable que exige la participación latinoamericana para velar los intereses de sus connacionales, y al mismo tiempo, los gobiernos estadounidenses buscan el respaldo de los latinos para consolidarse en el poder y asegurar sus políticas económicas. La transición hacia la democracia en América Latina ha sido otro factor que ha propiciado el cambio de mentalidad estadounidense de la condena a la cooperación. El libre mercado ha tomado un tinte regional favoreciendo al comercio interamericano y, concretamente, la generación de acuerdos comerciales con los Estados Unidos.

Del mismo modo, la creación de un espacio económico continental tiene otras razones de peso, que justifican su consolidación, como lo son el hecho de tener un espacio seguro, confiable y democrático. Por lo que se puede deducir, que los Estados Unidos aprovecharían simultáneamente a este instrumento económico internacional para poner en práctica sus estrategias internacionalistas a lo largo y ancho de la región con la justificación ideológica del discurso de la seguridad hemisférica, que beneficiaría directamente al desplazamiento de los capitales estadounidenses en el continente, pues al no existir amenazas serias para su inserción en las economías latinoamericanas, la competitividad y la productividad podrían ser los resultados más prometedores que podrían tener lugar al lograrse el proyecto del ALCA.

Los objetivos fundamentales del proyecto ALCA son ambiciosos y atractivos para todos los países involucrados, entre los que destacan notoriamente, el impulso al comercio exterior intrarregional, el establecimiento de reglas para promover la inversión extranjera, la instauración de mecanismos económicos que coadyuven a la reducción de la deuda externa latinoamericana, el establecimiento de medidas financieras que se canalicen a la protección del medio ambiente, entre otros.¹⁷ Sin embargo, nuevamente regresamos al discurso antes referido de "la gran estrategia estadounidense" tal como lo menciona Kissinger, esta estrategia combina mecanismos económicos y comerciales que son favorables para cualquier país, pero detrás de estas benevolencias se esconden los intereses geoestratégicos tradicionales de los Estados Unidos, por ello la Doctrina del Destino Manifiesto y la Doctrina Monroe están muy lejos de quedar desfasadas.

¹⁷Ball, Donald *Negocios Internacionales. Introducción y aspectos esenciales*, Barcelona, Mc Graw-Hill, 1997, p. 159

Si bien es cierto hasta lo descrito, América Latina y Estados Unidos viven una nueva realidad, pero para que esa realidad se adjetive como justa, equitativa e igualitaria se deben de establecer las reglas del juego interamericano para que este sistema sea saludable y próspero, para ello se necesita crear una serie de principios generales obligatorios que garanticen la convivencia pacífica, la seguridad hemisférica, el respeto a los derechos humanos y la promoción del progreso económico y social continental.

América debe ser una comunidad hemisférica en donde se desarrollen fórmulas y políticas que cooperen en la generación de un progreso económico y social a escala mundial, antes de ello se deben de reformular las relaciones Estados Unidos-América Latina con el ánimo de establecer permanentemente una vida continental pacífica, próspera y progresista.

Brevemente, en lo que respecta a lo sucedido en la Cumbre de las Américas de 1998 en Santiago de Chile, se reconoce que Estados Unidos todavía tiene una influencia política, económica y cultural poderosa en toda la región, pero al mismo tiempo América Latina ha demostrado ser también vital para el desarrollo económico de los Estados Unidos haciendo ver que sus economías son lo suficientemente fuertes para resistir crisis financieras y económicas, ha enfatizado que tiene nuevos pretendientes como Europa y Asia, tiene bloques comerciales subregionales dinámicos y sólidos como el Mercosur y, lo que es más, ha surgido una conciencia latinoamericana de que ya no es posible ser sujetos observadores del acontecer internacional y para tal efecto, los latinoamericanos, como México, han optado diferentes vías para participar más de lleno en la vida económica internacional, y dejar de ser rehenes de un sólo socio económico, para ello, una de las estrategias más notables es la que se refiere a optar por un "regionalismo abierto", en donde se trata de diversificar las relaciones internacionales, con el ánimo de lograr siempre mejores condiciones de negociación internacional que se traduzcan en un mejor posicionamiento estratégico para el país.

Cabe mencionar que el libre mercado no puede ser la panacea para socavar el malestar económico en América Latina, para esto es necesario un modelo que no sólo funcione para los Estados Unidos, sino que también sirva para las naciones más desfavorecidas en la región. De igual manera, Latinoamérica está demostrando que Estados Unidos debe caminar con ella y no bajo su sombra.

1.2.3. Liberalización económica y negocios internacionales

Desde la caída del Muro de Berlín en noviembre de 1989, hasta el triunfo de las fuerzas aliadas sobre Irak a principios de 1991, un sentimiento de euforia se apoderó de Occidente, incluso de los países más debilitados económicamente. Un optimismo ardiente acerca de la consolidación de la democracia y el inicio de un nuevo auge económico basado en las reformas neoliberales. Este optimismo desbordado resultaba entendible después de tantos años de frustración de la Guerra Fría y luego del devastador "decenio perdido" por el estancamiento económico en América Latina. Con el paso del tiempo y contando con una perspectiva más amplia, ahora es evidente que no hay ningún orden mundial nuevo, sino un desorden confuso y violento; que la democracia en el mundo es muy dispareja, frágil e incompleta; que el "consenso de Washington" sobre la economía de libre mercado y un reducido papel para el Estado no tenderá a aliviar la miseria extrema; en suma que esta historia está de lejos haber concluido.

Así, frente a este panorama desafiante, los países buscan nuevas alternativas para terminar con sus problemas y lograr crear o consolidar el crecimiento económico tan necesario para el bienestar de sus poblaciones. El resurgimiento de ideologías políticas, económicas y sociales está siendo una de las vías por las cuales los países tratan de enfrentar el mundo de hoy. El neoliberalismo es, precisamente, uno de los cuerpos teóricos que está siendo instrumentado por algunos países con la esperanza de que sea capaz de encarar de la mejor manera posible los retos económicos que se vislumbran en el próximo siglo.

Inmediatamente surgen al respecto dudas lógicas: ¿qué entendemos por neoliberalismo?, ¿es una nueva corriente económica o se trata de un replanteamiento de los principios del liberalismo clásico del siglo pasado?. El neoliberalismo es entendido como una corriente económica que tiene como principios el de privilegiar el papel del mercado sobre el resto de los actores económicos, es decir, relega al Estado en su papel de promotor y regulador del desarrollo económico de un país adoptando así las fuerzas del mercado las funciones de coordinación y promoción del impulso económico a escala global. Del mismo modo, se enfatiza el papel de la iniciativa privada como la encargada de reactivar la productividad en todos los sectores económicos, mientras que el Estado se encargaría solamente de proporcionar la infraestructura económica y social necesaria para facilitar la labor de los particulares. Aunque la práctica del neoliberalismo se da en casi todo el mundo, existen países más cautelosos en poner en marcha este proyecto, otros lo realizan a ultranza, y los hay también los que se ven obligados a seguir los lineamientos al pie de la letra so pena de quedar marginados en la participación de la riqueza mundial. Sin embargo, las características del proyecto son las mismas para todos, los parámetros más sonados son los siguientes:¹⁸

1. *Reducción de la tasa de inflación.* Es un mecanismo que coadyuvaría a sostener un orden económico interno a través de la estabilidad de precios con el fin de desvanecer las amenazas de las recurrentes presiones inflacionarias.

2. *Balanza de pagos equilibrada.* Es el instrumento contable más importante de un país que refleja la combinación de una estabilidad interna con respecto al exterior. Es uno de los considerandos más notables para los inversionistas, pues proporciona las condiciones numéricas de la economía de un país.

3. *Apertura comercial.* Permitir el libre movimiento de capitales extranjeros y nacionales dentro del mismo mercado nacional con el afán de ayudar a impulsar el dinamismo económico integral del país, asimismo se busca asumir una postura de participación más activa con el contexto internacional como lo es a través de la consolidación de acuerdos comerciales internacionales.

4. *Liberalización de la inversión extranjera.* Adoptar una posición de flexibilidad con respecto a la entrada de capitales extranjeros en los sectores productivos de las economías nacionales, siempre con el ánimo de que éstos cooperen en el mejoramiento de los sistemas productivos de un país, asimismo se convierten en fuentes alternativas de financiamiento para los proyectos de comercialización e inversión de las empresas.

5. *No intervención del Estado en la actividad económica.* Se trata de adelgazar las funciones del Estado con el fin de que las tareas que le son inherentes a su constitución las realice de mejor

¹⁸ Calva, José Luis, *El modelo neoliberal mexicano*, Fontamara, México, 1994, p.p. 16-18

manera, por ello el Estado se encargará de sólo vigilar el buen funcionamiento de la economía, mientras que el mercado y los particulares serán los que tendrán que impulsarla.

6. *Privatización de empresas gubernamentales.* Todas aquellas empresas que el Estado no pueda administrar de manera adecuada y eficiente deberán de formar parte de la iniciativa privada, puesto que dentro de esta tendencia económica es ésta la encargada de reactivar la eficiencia en la producción nacional.

Para poner en práctica estos lineamientos del proyecto de liberalización económica, cada país tendría que instrumentar diferentes mecanismos y adoptar plazos y medidas que le permitiera hacer suyo este plan económico. Sin embargo, en la práctica las cosas funcionan de otra manera diferente, puesto que son los organismos financieros internacionales (Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial) los encargados de marcar las estrategias que han de seguir los países con el ánimo de que el proyecto tenga buen cauce. Empero, el carácter depredador de las recetas de ajuste económico de estos organismos internacionales totalmente contradictorias con la realidad económica de los países que se ven obligados en asumirlas, provocando así, un efecto devastador irreversible en el interior de las naciones.

El neoliberalismo no implica la desaparición de las contradicciones que han acompañado al desarrollo de la economía mundial, no uniformiza los estilos de desarrollo, no atenúa las diferencias de ingreso per cápita entre las naciones pobres y ricas, no suprime las contradicciones entre los polos del poder económico mundial, ni entre éstos y los países en desarrollo. Por el contrario, se acentúan las pugnas y las diferencias que se plasman en la vida económica internacional.

Por lo anterior, el paradigma neoliberal presenta síntomas de agotamiento en el mundo entero. No es algo casual. Las modernizaciones económicas se inspiraron en las ideas económicas de los liberales clásicos del siglo XVIII, pero en la formulación magistral de Adam Smith, la "mano invisible" era la responsable de los ajustes económicos donde ningún oferente ni demandante era capaz de influir decisivamente en la determinación de los precios de las mercancías. Sin embargo, estos postulados teóricos son ajenos a la realidad actual. La economía internacional actual está sujeta a un puñado de corporaciones multinacionales, bancos internacionales privados y a unas cuantas naciones que determinan el rumbo económico de todo el mundo. Por lo tanto, frente a estas nuevas circunstancias surgen contradicciones irreversibles que se traducen en enormes costos económicos y sociales para los países y clases más débiles.

En los negocios internacionales, los efectos del neoliberalismo también se han sentido, puesto que al verse incrementado las transacciones económicas en todo el mundo aunado a que los volúmenes del comercio internacional y de las inversiones extranjeras han mostrado un dinamismo sorprendente; las empresas - principalmente medianas y pequeñas - han tenido que diseñar todo un plan productivo global con el deseo de competir con mejores posibilidades frente a las nuevas condiciones de la competencia internacional. Las empresas de todo el mundo están inmersas en esta nueva dinámica, tanto mexicanas como italianas, por ello, las estrategias empresariales que se han tenido que adoptar de manera emergente son: la adopción de una cultura empresarial en donde los valores fundamentales que guían a las empresas sean la productividad, la competitividad y la calidad, asimismo se cataloga como indispensable la idea de tener cuadros empresariales integrales de eficiencia; sin dejar de mencionar la necesidad de modernizar o incorporar innovaciones tecnológicas a los procesos productivos de la

empresa, de aquí surge la disyuntiva de buscar nuevas alternativas de financiamiento para procurarse de recursos materiales, humanos y económicos indispensables para el desarrollo exitoso de negocios internacionales.

Así pues, la política económica deberá prestar, en el futuro, más atención a toda esta problemática. Esto implicará un cambio en las actitudes que ahora prevalecen, aunque ello frene el crecimiento económico. Si no se hace un cambio, podría incurrirse en enormes costos políticos y sociales. En estas circunstancias el mundo requerirá gobiernos fuertes. La intervención estatal es necesaria no sólo para contrarrestar el limitado desarrollo y la debilidad de los propios mercados, sino también para compensar la limitada madurez del sector privado. La eficacia del Estado para intervenir en la economía no depende de su tamaño, sino más bien de la calidad de su acción. Muchos Estados del mundo han debido achicarse y abrir sus economías nacionales. Pero el Estado seguirá siendo importante. "Más pequeño" no es la única respuesta al interrogante de la clase de Estado que debería surgir en el mundo. "Más eficaz" será también una característica decisiva.

Los profundos cambios ocurridos en el mundo durante los últimos años nos han tomado por sorpresa. En efecto, el mundo de hoy es muy diferente del mundo que existía hace muy poco tiempo. El nuevo orden (o desorden) económico está en movimiento; en verdad está en fermento. El proceso de transformación se ha iniciado, pero no sabemos cuál será su resultado final.

1.3 Alternativas de negocios internacionales

Una vez inmersos en las circunstancias actuales que rigen a nuestro mundo, los retos y oportunidades de negocios internacionales se intensifican, pues si bien es cierto que todos estos procesos han favorecido el impulso a un mayor dinamismo de las actividades económicas internacionales, también es cierto que los niveles de la competencia internacional se han incrementado obligando a una planeación estratégica en la decisión de participar en los negocios internacionales.

Así, aún cuando las oportunidades en los negocios internacionales pueden ser detectadas por las distintas áreas funcionales de la empresa, la responsabilidad por la evaluación y selección de oportunidades de mercados internacionales recae directamente en la organización de marketing de la firma. De esta manera, en función de las oportunidades detectadas en los mercados, la organización de marketing adopta las decisiones destinadas a la adecuación del producto, la forma en que será introducido y comercializado, así como las decisiones en materia de promoción y venta. Estas decisiones repercuten tanto en las actividades de producción como en lo que se refiere a la planificación de los aspectos financieros de la empresa.

Antes de proseguir con el análisis debemos hacer una pausa para definir lo que se entiende por marketing internacional, pues será esta disciplina un pilar fundamental en la evaluación de oportunidades de negocios entre empresas mexicanas e italianas. El *marketing internacional*, entonces, es un conjunto de técnicas, procedimientos y estrategias encaminadas a permitir que una empresa incursione con sus productos en los mercados externos de manera exitosa. Involucra aspectos de organización, investigación y planeación comercial. En consecuencia, todo programa de marketing internacional debe estar orientado en lograr la continuidad de las operaciones de negocios internacionales, así como consolidar la

comercialización exitosa de los productos en los mercados externos con el ánimo de posicionarse estratégicamente en ellos.

Como se habrá podido notar, el marketing participa activamente en la decisión empresarial de incursionar en los negocios internacionales mediante el aporte de las evaluaciones relativas a las oportunidades detectadas en los mercados internacionales. Esto significa, entonces, que los análisis proporcionados por el marketing internacional de los mercados sirven, en primer lugar, para ayudar en la toma de decisiones estratégicas de entrar al nuevo campo de los negocios de la empresa y, posteriormente, para encausar todas las operaciones tendientes a la comercialización del producto en los mercados que hayan sido catalogados como "mercados meta" para el desarrollo de los negocios internacionales.

Las primeras y las más lógicas decisiones que deben tomarse en el nivel del marketing internacional son las que se refieren a la selección de los mercados en los cuales la empresa desarrollará sus actividades de exportación. Esta selección debe efectuarse después de un cauteloso examen de la situación encontrada en cada uno de los mercados seleccionados para la venta de los productos que se desean comercializar. La selección final se realizará entre aquellos que:¹⁹

- a) Ofrecen un potencial satisfactorio para los productos de la empresa, en función de la capacidad de producción que ésta tiene, o que puede llegar a tener si decide cambiar su esquema de producción.
- b) Tienen características similares a las del mercado nacional y no exigen por consiguiente, mayores modificaciones en el producto.
- c) Son razonablemente accesibles, tanto en lo referente al transporte del producto como en el tiempo y el costo requerido para su atención.
- d) Presentan características de homogeneidad y permiten, por tanto, ser agrupados para llevar a cabo una explotación conjunta.

En el campo de la planificación del marketing internacional se toman las decisiones relacionadas a la adecuación del producto, que es una medida necesaria para lograr la comercialización exitosa del producto, puesto que se sabe que se está incursionado en un mercado externo en donde las características del mercado, la competencia y el consumidor difieren sustancialmente en relación al mercado nacional en donde se inició la actividad productiva y distributiva de los bienes y servicios de la empresa. Es necesario recalcar que el éxito o el fracaso de las acciones de marketing internacional dependen de una eficaz adecuación del producto, el cual no sólo debe ser capaz de seguir satisfaciendo las necesidades del consumidor, sino también debe estar al alcance de sus posibilidades económicas, que en conjunto estos factores representarán gran parte de la competitividad del producto en el mercado externo.

Otra de las decisiones estratégicas que deben tomarse en las operaciones de marketing internacional, es aquella que hace alusión al cómo hacer llegar los productos al consumidor final y, ante

¹⁹ Acerenza, Miguel Ángel, *Marketing Internacional*, Trillas, México, 1996, pp. 58-59

esta situación se debe tener una visión integral, es decir, debe contemplarse desde la ubicación de la empresa exportadora hasta el domicilio del consumidor final en el mercado externo, esta consideración es conocida dentro del plano del marketing internacional como la selección de los métodos de exportación y de los canales de distribución y, será precisamente, el punto en el que abundaremos con un poco más de precisión en este y en los siguientes apartados

Existe una consideración internacional de que el cliente es el que va a ser el primero en determinar el ciclo de vida de un producto, incluso de la misma empresa, al ser éste el que va dar su respaldo al producto a través del poder de su compra, por este hecho, el consumidor va tener la misma consideración dentro del marketing internacional, y por ello, la satisfacción de todas sus necesidades serán gran parte de la atención de la empresa exportadora.

De esta manera, los métodos de exportación constituyen los canales de introducción del producto al país considerado, los intermediarios existentes en dicho país y los canales de distribución al consumidor final. La conjunción de ambos canales representa lo que en marketing internacional se conoce como canales totales de distribución.²⁰

La *American Marketing Association* define como *canal de distribución* a una red organizada de agencias e instituciones que, en combinación, realizan todas las actividades que se requieren para enlazar los productores con los usuarios a fin de llevar a cabo la tarea de mercadotecnia.²¹ La distribución es el flujo físico de los productos a través de los canales, tal como la definición establece, los canales están formados por un grupo coordinado de individuos o empresas que llevan a cabo varias funciones y agregan conveniencia a un producto o servicio.

El objetivo general de los canales de mercadotecnia es crear lo que se llama conveniencia para los clientes. Las categorías principales de la conveniencia de los canales son: *lugar*, la disponibilidad de un producto o servicio ubicado convenientemente para un cliente potencial; *tiempo*, la disponibilidad de un producto o servicio cuando el cliente lo desea; *forma*, la disponibilidad del producto procesado, preparado, listo para usarse y en condiciones apropiadas; e *información*, la disponibilidad de preguntas y respuestas y comunicación general acerca de las características útiles y los beneficios del producto.²² En conjunto, estas señalizaciones pueden convertirse en parte integrante de la ventaja competitiva del producto para enfrentar o desplazar a la competencia dentro del mercado meta.

La selección de los métodos de exportación y de los canales de distribución debe ser tomada como una decisión seria y responsable, pues el éxito de esta tarea coadyuvaría en lograr el ansiado posicionamiento estratégico dentro del mercado externo, la continuidad en las operaciones y la comercialización satisfactoria del producto en cuestión. Para tal fin, se debe de tomar en consideración:²³

a) La política de exportación adoptada por la empresa.

b) Los hábitos de compra del consumidor.

²⁰ Acerenza, Miguel Ángel, *op. cit.*, p. 60

²¹ Bennett, Peter, *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Chicago, 1988, p. 29

²² Keegan, Warren. *Fundamentos de Mercadotecnia Internacional*, Prentice Hall, México, 1997, p. 329

²³ Acerenza, Miguel Ángel, *op. cit.*, p. 61

- c) La capacidad de venta de los intermediarios que conformarían los canales de distribución.
- d) La cooperación que pueda recibir la empresa de parte de los integrantes de los canales en materia de investigación, promoción y servicio posventa.
- e) El costo de los canales por utilizar tomando en consideración que el costo de éstos afecta directamente al precio final del producto, y por tanto, a la competitividad del producto.

Como se podrá comprender, la selección de los métodos de exportación y de los canales de distribución no es una tarea fácil, requiere de mucho tiempo, dedicación y dinero para lograr el preciado fin de satisfacer al consumidor, el cual, nos avalará con su preferencia de compra, la calidad, la competitividad y la eficacia de nuestro producto de exportación. Las inclinaciones de compra de los clientes deben determinarse con precisión porque el éxito de un programa de mercadotecnia peligra tanto al crear demasiado conveniencia como al quedarse corto. Además, es preciso aclarar que los canales de distribución y los métodos de exportación y de penetración no pueden ser los mismos para todos los países. Aquello que es efectivo para un país, quizá no lo sea en otro.

Por tal razón, la elección del método de penetración a un mercado externo debe ser una evaluación particular. El exportar, tanto a Italia como a México, tiene que ser antecedido por un estudio exhaustivo de la realidad económica, política, social y cultural de cada país para que se alcance el objetivo general del plan de mercadotecnia internacional de la empresa: la comercialización exitosa del producto.

Así, la estrategia de canales y métodos en un programa de mercadotecnia mundial debe ajustarse a la posición competitiva de la empresa y los objetivos generales de mercadotecnia de cada mercado nacional. Si una empresa desea entrar en un mercado competitivo, tiene tres opciones:

1. Exportación directa
2. Exportación indirecta
3. Métodos de penetración en mercados externos

Conjuntamente, estas tres opciones representan al mismo tiempo, las alternativas de negocios internacionales que tienen las empresas en el nuevo mundo de los negocios internacionales. Si bien es cierto que las nuevas tendencias internacionales han propiciado un avance notable para el desarrollo de negocios internacionales, también es cierto que representan un reto difícil de enfrentar por las razones ya expuestas, por ello, es indispensable la planeación estratégica dentro de estas operaciones internacionales con el fin de minimizar riesgos y costos inoportunos y maximizar recursos y oportunidades que sin lugar a dudas serán de gran utilidad para las empresas en este arduo y exigente entorno de los negocios internacionales.

Antes de abordar de manera más específica las diferentes alternativas de negocios internacionales, es necesario hacer un aclaración pertinente al respecto: existen una infinidad de canales y métodos de penetración en mercados externos, pero para los fines de esta investigación se mencionarán y analizarán aquellos que sean más comunes internacionalmente, y sobretodo, los que son más utilizados en la práctica de negocios entre empresas mexicanas e italianas.

1.3.1. Exportación directa

La exportación directa constituye una etapa crucial en el proceso de internacionalización de la empresa. Muchos la catalogan como una etapa intermedia entre la exportación indirecta y la penetración en los mercados externos. En la exportación directa, el exportador se ocupa de colocar directamente sus productos en los mercados externos vía vendedores dependientes directos, agentes en el exterior, distribuidores, entre otros, pero la característica que la hace diferenciarse de la exportación indirecta es que éstos, normalmente se encuentran ubicados en el mercados de exportación.

Los esquemas de exportación directa más comunes y utilizados son:²⁴

1. Vendedor dependiente directo
2. Agente en el exterior
3. Concesionario de ventas
4. Distribuidor
5. Filial de ventas

De manera somera abordaremos las características principales de estas modalidades de la exportación directa con el objetivo de ubicarlas y distinguir las de manera correcta, pues estas explicaciones nos serán de gran utilidad para entender el desarrollo global de la investigación:

1. *Vendedor dependiente directo*

Este esquema de exportación directa es frecuentemente observado en productos que tienen un alto contenido tecnológico, en donde a la empresa exportadora se le presenta la necesidad de tener bajo control los diferentes aspectos y niveles del negocios para conducir en buen término las operaciones especializadas. Por lo tanto, para tal fin, es necesario la presencia de un vendedor técnico-comercial especializado, es decir, debe ser un sujeto con conocimientos de comercio exterior, pero al mismo tiempo debe saber perfectamente la estructura, la funcionalidad y el desempeño de los productos que comercializa.

Esta forma de venta se realiza, principalmente, a grandes negocios especializados, a cadenas de supermercados, pero se da con mayor relevancia entre las empresas que están inscritas al ramo de la transformación de materias primas o productos semielaborados.

2. *Agente en el exterior*

El *agente* es una persona física o jurídica localizada en el país importador que se caracteriza en su posición de intermediario entre el exportador y el comprador, el cual, tiene la función esencial

²⁴Lombardi, Luigi *Guida Pratica per l'esportatore*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p. 101

de promover las ventas en nombre y bajo cuenta de la empresa que ha decidido exportar, recibiendo a cambio una comisión sobre las ventas que logró realizar.

Las funciones u obligaciones más importantes del *agente* son: la promoción de las ventas, organización de la red distributiva, publicidad, ferias y exposiciones, condiciones de venta, mantenimiento del *stock* del producto, servicios posventa, secreto profesional, obligación de no competir, ventas fuera del territorio; mientras que las obligaciones del productor exportador son: exclusividad con el *agente*, aprovisionamiento del producto, asistencia técnica del *agente*, envío del material publicitario, entre otras.

El *agente* al final de su participación en la comercialización del producto de exportación recibe una remuneración que varía entre el 1 al 15% de las ventas totales, generalmente, esta percentual se ubica en un 5%.²⁵

3. *Concesionario de ventas*

El *concesionario de ventas* es aquel comerciante que adquiere los productos del fabricante (exportador) para revenderlos por cuenta propia a los clientes en el mercado de exportación. En esta definición es posible ubicar la diferencia sustancial con el *agente en el exterior*, mientras que este último se limita a promover contratos entre el fabricante y los clientes por cuenta y bajo nombre del fabricante.

Así, en este caso, el cliente del exportador es el *concesionario*, y éste bajo su propio riesgo revenderá los productos a los clientes en el mercado meta considerado. La agenda de clientes en el mercado de exportación le pertenece al *concesionario*, el cual es libre de decidir, al mismo tiempo, la política de ventas de los productos que ha adquirido.

4. *Distribuidor*

El *distribuidor* es un comerciante en el exterior que adquiere grandes cantidades del producto de exportación del fabricante con la condición de que se le otorgue la *exclusividad* en la comercialización de los productos dentro de la zona en la cual operará.

El fabricante para elegir un *distribuidor* tiene que cerciorarse de que éste tenga una red de ventas, disponga de locales para el depósito de la mercancía, pueda ser capaz de dar servicios posventa y, sobretudo, que tenga una capacidad financiera que le permita adquirir grandes cantidades de *stock* del producto de exportación.

5. *Filial de ventas*

En el momento en el cual las ventas hayan alcanzado un volumen considerable, es cuando se puede pensar en la institucionalización de una *filial de ventas* o de una *sociedad subsidiaria* dentro del mercado de exportación. Para tomar una decisión de tal dimensión, la demanda del

²⁵ Lombardi, Luigi, *op. cit.*, p.105

producto debe permanecer elevada y el mercado rico de perspectivas sugerentes que nos hagan dudar de su contracción para poder absorber el producto de exportación.

El objetivo principal de la creación de una *filial de ventas* es el de asegurar un control más fuerte sobre el mercado y sus variables, y por supuesto, el nivel de actividad operativa se incrementa al tener una presencia física dentro de él. Es menester señalar que la constitución de *filiales de ventas*, generalmente, es posible sólo para las grandes empresas, puesto que el monto de inversión necesario para su consolidación es muy alto, por ello, el que se aventura en establecer una *filial de ventas* es alguien que tiene las condiciones económicas, materiales, humanas y productivas para el buen desempeño del negocio en el exterior.

Frente a este abanico de posibilidades de incursión en mercados externos de manera directa, resulta necesario aclarar que este método de exportación tiene sus pros y sus contras como cualquier otra actividad comercial. Así, en forma esquemática, mencionaremos las principales ventajas y desventajas en las que se incurren cuando se decide optar por esta vía de comercialización externa.

Las ventajas las relacionamos con una mayor presencia en los mercados externos, lo cual brinda mayores oportunidades de negocios. Además que en la exportación directa se da la posibilidad de controlar inmediatamente y directamente el mercado externo en cuestión, así como se tiene un mayor seguimiento de los éxitos y fracasos de la comercialización en ese país, lo que facilita tomar las medidas necesarias con mayor prontitud y eficacia.

Las desventajas más asociadas a la exportación directa tienen que ver con el incremento de los costos de comercialización, lo cual repercute necesariamente con el precio final de venta, y la más conocida por el sector empresarial está relacionada con la fase operativa de la comercialización, y es allí en donde surgen constantes problemas de carácter contractual, como consecuencia de los intereses económicos que se manejan y los riesgos involucrados que se presentan.

1.3.2. Exportación indirecta

La exportación indirecta es considerada como un mecanismo comercial sencillo y adecuado para todas las empresas que desean incorporar sus productos a mercados exteriores presentando la característica de que estas firmas deciden elegir esta vía para introducir sus productos ya sea por que así fue acordado en su política de comercialización externa o bien porque existe una falta sustancial de experiencia o conocimientos en marketing internacional por el cuerpo gerencial de la empresa, incluso se decide optar por este método cuando existen pocas expectativas en cuanto a los mercados exteriores considerados. La exportación indirecta es recomendada para muchas pequeñas y medianas empresas, puesto que no requiere de mucha inversión e implica un menor riesgo convirtiéndose la labor de exportación en una simple operación de compra-venta en el propio mercado nacional de la empresa exportadora.

Contrariamente en cuanto a lo que se refiere a la exportación directa, la exportación indirecta es realizada a través de intermediarios que residen normalmente en el país del productor (exportador). La

función de exportación en este caso es desempeñada o es delegada por organismos externos a la empresa, los que se pretende tengan conocimientos sólidos en el mercado externo considerado.

Las formas de exportación indirecta más relevantes y utilizadas tanto por empresas mexicanas como italianas son:²⁶

1. Comprador
2. Empresas comercializadoras
 - 2.1 Empresas de manejo de exportaciones (*Export Management Company*)
 - 2.2 Empresas de comercio exterior (*Trading Company*)
3. Exportación en cooperación con otra empresa (*piggyback*)
4. Consorcios de exportación

Estas son las vías más comunes y más utilizadas no solamente por firmas mexicanas e italianas, sino incluso por empresas de todo el mundo, ya que son las que han tenido mayor suceso y reconocimiento a nivel internacional. De esta forma, abordaremos de manera escueta las características generales de cada una de estas modalidades de la exportación indirecta:

1. Comprador

Los compradores son intermediarios agentes comerciales independientes o que representan a compradores externos y residen en el mercado de exportación. Los *compradores* perciben una comisión sobre el valor de la mercancía exportada, la cual, normalmente, oscila entre el 3 al 8%²⁷ de las ventas totales realizadas. Los servicios más comunes que presta un *comprador* están relacionados con la búsqueda, selección y compra de los productos que las empresas exportadoras le han encargado.

2.. Empresas comercializadoras

Dentro de la taxonomía de las *empresas comercializadoras* existen dos modalidades de operación, nos referimos a las *Empresas de Manejo de Exportaciones (Export Management Company)*, y las *Empresas de Comercio Exterior (Trading Company)*. Cada una de ellas posee características peculiares que las hace ser diferentes, pero sugerentes al mismo tiempo en razón a los requerimientos y características de la empresa exportadora que quiera penetrar en un mercado externo considerado.

2.1. Empresas de Manejo de Exportaciones

Las *empresas de manejo de exportaciones* son firmas nacionales independientes que brindan sus servicios, mediante contrato, a varias empresas no competitivas entre sí, ocupándose de todas las

²⁶ Lombardi, Luigi, *op. cit.*, p. 109

²⁷ *Ibid.*, p. 110

funciones relacionadas con la exportación de los productos de dichas empresas. Actúa en nombre de sus clientes y en el desarrollo de sus actividades de venta emplean, incluso los catálogos de productos y el propio material promocional preparado por cada uno de ellos.²⁸

Las *empresas de manejo de exportaciones*, como la mayoría de los intermediarios comerciales operan bajo el cobro de comisiones por el servicio que prestan a las empresas exportadoras. A este tipo de empresas se les ha identificado por su gran utilidad y el valioso apoyo que han prestado a pequeñas y medianas empresas que deseaban incursionar en mercados externos, en razón a ello, son reconocidas por una serie de ventajas que vale la pena mencionar:²⁹

- Desarrollo de las actividades de ventas en el exterior
- Participación en ferias y exposiciones, y realización de demostraciones de los productos directamente en los mercados
- Disminución de costos de transporte mediante la consolidación de embarques
- En algunos casos, de acuerdo con el volumen de las operaciones, llegan a mantener oficinas propias en los mercados de mayor interés para las empresas, lo cual, además de asegurar la presencia en los mercados, permite una mejor asistencia a los clientes locales.

2.2. *Empresas de Comercio Exterior*

Las *empresas de comercio exterior* son muy semejantes en su esencia con respecto a las empresas de manejo de exportaciones, la gran diferencia es que las primeras, en la mayoría de los casos, son filiales de firmas internacionales instaladas en el país, con ramificaciones en casi todo el mundo, lo cual representa ya una diferencia sustancial haciendo la deducción de que sus actividades y su capacidad operativa se incrementa, en razón de su cobertura geográfica como en lo que respecta a la gama de servicios que presta a la empresa exportadora.

A *grosso modo*, las *empresas de comercio exterior* se ocupan de buscar las fuentes de aprovisionamiento adquiriéndolas por cuenta propia y haciéndose cargo de las etapas sucesivas de la comercialización del producto. Esto último va en razón directa con la naturaleza de su funcionalidad, puesto que son capaces de desarrollar actividades como en el campo del marketing y las finanzas, prospección y análisis de mercados, asesoramiento para la adecuación del producto de exportación siendo capaces de financiar la operación de exportación, por lo mismo, vale la pena mencionar que sus servicios son de gran calidad la cual se ve reflejada en el cobro de las comisiones que exigen para desempeñar su trabajo.

Las *empresas de comercio exterior* controlan ya el 25% del comercio mundial, en los Estados Unidos y en la Unión Europea mueven el 20% del comercio internacional de ese país y de ese bloque comercial, respectivamente, mientras que en la propia Italia se encargan del 15% del comercio exterior.³⁰ En esta óptica, las *empresas de comercio exterior* italianas han logrado ya un reconocimiento internacional sorprendente, en razón de su poder económico, su expansión

²⁸ Acerenza, Miguel Ángel, *op. cit.*, pp. 143

²⁹ *Ibidem*.

³⁰ Lombardi, Luigi, *op. cit.*, p. 111

geográfica y la diversidad de sus servicios. La tabla siguiente nos muestra a las mayores *trading companies* italianas.

Con el ánimo de ilustrar la importancia de las labores que desempeñan las *empresas de comercio exterior*, podemos enlistar las siguientes operaciones básicas:³¹

- Adquisición por cuenta propia o por cuenta de terceros del producto de exportación
- Colaboración para la introducción del producto en uno o más mercados
- Valoración de la factibilidad y conveniencia de las operaciones
- Asistencia a la empresa a lo largo de las diversas fases comerciales
- Organización de un "paquete de financiamiento" en oferta al cliente desempeñando funciones de Ingeniería Financiera
- Aprovechamiento de servicios especializados al cliente como búsquedas y análisis de mercados o sectores
- Búsqueda de contrapartes para colaboraciones comerciales o industriales; asistencia en la contratación de financiamiento, asistencia en la presentación de las ofertas a clientes potenciales externos; asistencia en la consolidación del negocio y del contrato comercial.
- Servicios de inspección de las mercancías, transporte, entre otros.

DENOMINACIÓN	AÑO DE CONSTITUCIÓN	RAMO DE ACTIVIDAD
Sidercomit	1947	Metalúrgico
Ferruzzi	1960	Cereales
Tradax	1973	Cereales
Cogis S.p.a.	1956	Comercialización en general
Italmaco	1974	Mecánica
Imexco	1955	Papel
Asca	1928	Comercialización en general
Intersomer	1955	Vehículos
Exportex	1958	Textiles
Tradeco	1975	Comercialización en general
Fime trading	1978	Comercialización en general

FUENTE: "Las mayores *trading companies* italianas", Guida pratica per l'esportatore, 1994, p. 113

Es importar mencionar que las *empresas de comercio exterior* no se ocupan de la publicidad o de la promoción de los productos. Sus funciones, como se observa, son mucho más complejas e integrales. El grado de especialización de estas empresas es notorio, el cual se ve reflejado en sus servicios, la única cuestión que hay que evaluar y tener muy bien presente es el costo de los mismos, pues sino se puede crear una desavenencia por falta de una planeación y evaluación

³¹Lombardi, Luigi, op cit., p. 112

estratégica en la selección del método de exportación indirecta adecuado tanto para nuestro producto, nuestro mercado meta, nuestro consumidor y nuestros propios recursos económicos.

3. Exportación en cooperación con otra empresa (*piggyback*)

Es una alternativa muy viable y, que por su funcionalidad, está teniendo un éxito considerable entre los exportadores que desean incursionar en mercados externos, pero que por falta de capital y de conocimiento de mercadotecnia les imposibilita desarrollar dichas operaciones. Por ello, este esquema está teniendo una pujanza considerable, al ser capaz de manejar las exportaciones de varias empresas no competitivas entre sí y cuyos productos más bien sean complementarios, o que se vendan en los mismos puntos de venta en los mercados exteriores a través de la firma de ciertos acuerdos entre el exportador y la empresa que desempeñará la función de *piggyback*.

Así, la principal ventaja de este esquema de exportación indirecta radica en la gran experiencia acumulada por la empresa que maneja las exportaciones en lo que concierne a los representantes y los problemas de distribución en los mercados extranjeros.

Los acuerdos en tal sentido pueden tener distintas características, pero por lo general son a largo plazo, y se fundamentan en el otorgamiento de precios o de descuentos especiales a la empresa que se encargará de representar y exportar los productos a los mercados internacionales.³²

4. Consorcios de exportación

Los *consorcios de exportación* son un caso *sui generis* de inventiva por parte de pequeñas y medianas empresas con el deseo de incursionar en mercados externos, pero, principalmente, por la falta de capital se les imposibilita desarrollar negocios internacionales. Por tal motivo, nace la exigencia por este tipo de empresas en constituir *consorcios de exportación* que son organismos que con su propio personal especializado realizan una política activa hacia los mercados externos y por cuenta de los socios que han conformado a este nuevo ente empresarial.

Los *consorcios de exportación* son una creación italiana que se inspiró bajo el esquema de las *empresas de comercio exterior*, la cual logró consagrarse en 1979 bajo el apoyo de la Federexport. De esta forma, estas firmas se convirtieron en un ejemplo internacional del deseo italiano por incursionar de mejor manera y con la capacidad infraestructural suficiente para incorporarse en el mundo de los negocios internacionales, así, bajo este esquema operativo se creó el modelo italiano del asociacionismo empresarial, en donde se consagran los ideales de la solidaridad empresarial y el liderazgo colectivo empresarial.

La actividad de los consorcios de exportación es muy amplia en relación a las áreas en las que opera, esto está en razón directa con el objetivo por el cual fueron creados, por lo tanto, existen *consorcios promocionales* y *consorcios operativos*.

³² Acerenza, Miguel Ángel, op. cit., p. 145

En términos generales, los *consorcios promocionales* se encargan, precisamente, de difundir o promover el producto en cuestión en uno o más mercados externos con el deseo de ser comercializado exitosamente. Los *consorcios de exportación promocionales*, que son los más difusos, tienen los siguientes objetivos:³³

- Recoger información sobre los mercados externos por cuenta propia o a través de institutos especializados o misiones comerciales
- Apoyar la participación de los miembros en las ferias y muestras internacionales
- Proveer asistencia y consultoría en materia financiera, aduanal, logística, riesgos inherentes al proceso de exportación, etc.
- Facilitar el acceso a los miembros a las fuentes de información económicas y comerciales, públicas y privadas
- Organizar cursos de formación para personal apto a los servicios de exportación a través de lecturas especializadas sobre el comercio exterior
- Ofrecer a los miembros una serie de servicios como traducción de la correspondencia del exterior, servicio de intérpretes, traducción de los catálogos de los asociados, entre otros
- Realizar consultas en materia legal sobre la manera en cómo se regula el comercio exterior y la inversión extranjera en los mercados externos considerados

Los *consorcios operativos* se constituyen con el objetivo de ocuparse de la comercialización en los mercados externos por cuenta de los asociados; operativamente, realizan las siguientes funciones:

- Definición de la política comercial de los miembros
- Estipulación de los contratos con los representantes
- Apoyo total en el sector de las ventas
- Envío y facturación de las mercancías hasta la fase final

Existe otra clasificación de los *consorcios de exportación*, y es la que hace alusión a la tipología de los socios del consorcio:

a) *Consorcios monosectoriales simples o complementarios*: Constituidos por empresas de un mismo sector con productos competentes entre sí (simples), o bien con productos complementarios.

b) *Consorcios plurisectoriales heterogéneos o complementarios*: Conformados por la participación de firmas que operan en sectores entre los cuales no existe ningún tipo de relación, ni a nivel de producción ni a nivel de mercado (heterogéneos), o constituidos por empresas pertenecientes a sectores diferentes, pero complementarios entre ellas.

La Federexport en Italia provee la asistencia jurídica y fiscal necesaria para la constitución de los consorcios, además ofrece a los consorcios y a las empresas que lo conforman asistencia estratégica para lograr un desempeño funcional del consorcio una vez ya puesto en marcha;

³³Lombardi, Luigi, *op cit*, p. 116

organiza cursos formativos para personal directivo de los consorcios; publica información sobre mercados externos y sobre temas específicos de comercio exterior.³⁴

Los consorcios de exportación no sólo son un suceso en Italia, sino en todo el mundo, la fórmula de su éxito radica, precisamente, en la posibilidad que ofrece para el pequeño y mediano emprendedor de dedicarse al comercio exterior bajo costos soportables de asociación, teniendo a su disponibilidad una estructura funcionalmente adecuada para garantizarle una acción comercial ventajosa en los mercados externos.

Finalmente cabría mencionar que este método de exportación posee inconvenientes que es necesario evaluar antes de tomar la decisión de comercializar los productos hacia el exterior bajo esta modalidad, pero, como se ha visto en este apartado, también existen notorias ventajas que hacen ser a la exportación indirecta el esquema ideal para incursionar en mercados externos.

Las ventajas más sobresalientes son: los bajos costos y los menores riesgos que se corren bajo este esquema de exportación, además que cubre la falta de conocimientos de marketing internacional, puesto que el intermediario será el que se encargará de insertar de manera adecuada el producto de exportación, aunado a que se agilizan los trámites de exportación ya que el intermediario se ocupará de dichas operaciones burocráticas, sin dejar pasar por alto que soluciona los problemas de comunicación con los compradores extranjeros e incluso algunos intermediarios son capaces de asesorar a los productores en lo relacionado a los aspectos de la adecuación del producto.

En lo referente a las desventajas de la exportación indirecta se dan por situaciones como: limita los contactos estrechos de la empresa productora con los consumidores finales en el mercado extranjero; se cede el control de las operaciones de marketing internacional al perderse el contacto con el consumidor final, por ejemplo, en lo relativo a quién se vende y cómo se vende el producto; muchas veces el intermediario no cubre las expectativas del productor, al no tener conocimientos sólidos acerca del mercado externo, de marketing internacional, entre otras carencias; y generalmente, este método contribuye al incremento del precio final de venta del producto de exportación.

1.3.3. Métodos de penetración en mercados externos

En los dos últimos apartados examinamos las formas más comunes a las cuales el exportador puede hacer uso para iniciar o desarrollar sus ventas en el exterior. El último estadio de expansión de una empresa en su proceso de evolución en su vocación internacionalista está representado bajo la óptica de los métodos de penetración en mercados externos.

Una característica esencial de este esquema productivo internacional, que al mismo tiempo se convierte en la principal diferencia en relación con la exportación directa e indirecta, es que mientras que en la exportación la empresa transfiere al exterior productos y servicios que son elaborados en su propio país, cuando se instala en el exterior, dichos productos o servicios son elaborados directamente en los mercados de los países extranjeros. Así pues, en este caso estaríamos hablando de una manera más completa e integral de introducirse en los mercados externos, aunque habría que precisar que el éxito o

³⁴Lombardi, Luigi, *op. cit.*, p. 117

fracaso de este esquema dependerá en gran medida del tipo de producto o servicio, pero sobre todo de la capacidad y filosofía empresarial de la firma.

Los métodos de penetración en mercados externos son numerosos, lo que favorece a la empresa, puesto que es ésta la que elegirá en última instancia el método que le convendría más en razón de sus características productivas y del potencial del mercado externo. Así, el empresario tiene este abanico de alternativas de negocios internacionales:³⁵

1. Franquicia
2. Licencia
3. Ensamblaje
4. Contrato de fabricación
5. Subcontratación
6. Coinversión
7. Alianza estratégica
8. Inversión productiva (filial de producción)

Todas estas formulas forman parte de las alternativas de negocios que se pueden aprovechar con el deseo de que las empresas se consoliden en los mercados, es decir, ya no solamente actúen o tengan reconocimiento a nivel nacional, sino que logren consolidar sus metas en su proceso de internacionalización favoreciendo a su posicionamiento estratégico en el mercado global.

1. Franquicia

La *franquicia* es un contrato de colaboración continua entre un productor o revendedor de bienes o servicios (exportador) y un distribuidor, jurídicamente independientes uno del otro, en virtud del cual el productor concede al distribuidor, la explotación del *know-how* comercial, de sus propios marcos, nombre, empresa, firma, todo esto compensado con una cuota o regalía.³⁶

La formula de las franquicias está relacionada plenamente con el modelo expansionista y agresivo de las compañías estadounidenses de hacer negocios internacionales, empero, esta postura les ha traído muchos beneficios económicos, políticos y sociales, que ha llegado a convertirse como un ejemplo propositivo de incursionar en mercados externos. Ejemplos de esta modalidad los hay de sobra, tal es el caso de Kentucky Fried Chicken, McDonald's, Mister Donut, entre muchos otros más.

³⁵ Lombardi, Luigi, *op. cit.*, p. 118

³⁶ *Ibidem*

En los contratos de las franquicias generalmente se estipulan los siguientes puntos:³⁷

- Las delimitaciones del área de actividad
- La exclusividad de los bienes
- La duración del contrato (de un mínimo de tres años en adelante)
- Las especificaciones de las obligaciones del productor
- Las especificaciones de las obligaciones del distribuidor
- Los precios de las mercancías cedidas
- El costo de ingreso a la franquicia
- La cuota o regalía a pagar

La originalidad de este método de penetración está dada en el hecho de que el acuerdo viene realizado entre dos empresas independientes que se convierten dependientes entre sí para el alcance de objetivos comunes. Además de que en la mayoría de los casos la empresa que ha pagado los derechos por producir y comercializar los productos se le obliga a asumir la filosofía empresarial de la firma que se los ha concedido, por lo tanto, en términos prácticos, se transforma totalmente en un reflejo fiel de la empresa que ha optado por crear la franquicia.

2. Licencia

El contrato de *licencia* consiste en un acuerdo en el que se conceden los derechos a una compañía para producir o comercializar el producto de otra empresa a cambio de una cuota o regalía. De esta manera, aquel que paga los derechos tendrá uso de patentes, derechos registrados, marcos y normas, *know-how* (conocimientos, metodología, secretos productivos, aspectos tecnológicos y comerciales), servicio de consultoría técnica y asistencia comercial.³⁸

Un ejemplo podría ser que una empresa mexicana pudiera obtener los derechos para fabricar y vender un perfume italiano en México, usando la fórmula y el diseño del empaque italiano. La compañía mexicana sería la responsable de mantener la calidad del producto, de la publicidad, la promoción y la distribución del mismo. A cambio de los derechos sobre el producto, la compañía mexicana pagaría a la empresa italiana un porcentaje del ingreso de las ventas del producto.

La *licencia* como forma de expansión en mercados externos es adecuada para las empresas pequeñas y medianas que no tienen suficientes recursos financieros, organizativos y humanos, pero que poseen patentes o conocimientos alternativos y altamente especializados con la oportunidad de ser cedidos obteniendo regalías, concretando así, un paso sólido en su camino hacia su internacionalización.

La particularidad de la *licencia* es que en este método de penetración, las empresas que pagan los derechos de producción o comercialización no están forzadas ni condicionadas a asumir la mentalidad o filosofía empresarial de la firma que les ha transferido el derecho de explotar sus fórmulas productivas, por lo tanto, en este esquema internacional existe una mayor libertad de acción y organización hacia la empresa que será la encargada de consolidar la penetración

³⁷ Lombardi, Luigi, op. cit., p. 119

³⁸ *Ibid.*, p. 121

externa de la firma que ha elegido este mecanismo, eso sí, siempre todo esto bajo común acuerdo de las partes involucradas.

3. *Ensamblaje*

Esta forma de colaboración internacional se puede comprender bajo el siguiente ejemplo: un exportador italiano envía a una empresa mexicana, con la cual ha estipulado un acuerdo de *ensamblaje*, componentes o ingredientes de fabricación italiana para ser ensamblados o transformados en productos finales en las instalaciones de la empresa mexicana.

Con este contrato se alcanza el objetivo de evitar el pago de elevados derechos aduanales que se gravarían en México por la importación de un producto final italiano. Echan mano de este recurso, normalmente, empresas automovilísticas, de componentes electrónicos, de bebidas y casas farmacéuticas.

4. *Contrato de fabricación*

Este esquema internacional también puede ser comprendido bajo la lógica de un ejemplo que nos facilite la interpretación del funcionamiento operativo de este método de penetración en mercados externos. Dicho lo anterior, un *contrato de fabricación* pudiera darse entre una empresa italiana y una mexicana con el objetivo de producir en el mercado mexicano los productos que resulten en términos absolutos más competitivos de aquellos que pudiesen ser fabricados en Italia.

La responsabilidad comercial y distributiva de los productos es de la empresa mexicana, la cual los puede vender ya sea en su mercado local o en terceros. El *contrato de fabricación* tiene grandes ventajas, pues permite una rápida penetración en los mercados externos, no requiere de un enorme monto de inversión para su consolidación cuando se presupone que la contraparte extranjera posea ya el equipo, las instalaciones necesarias y las capacidades técnicas para la fabricación del producto. Además, da la posibilidad de tener bajo control al mercado externo, de vender los productos bajo el marco propio, de desarrollar el servicio posventa y, sobretodo, difunde la imagen de la empresa a nivel internacional.

5. *Subcontratación*

La *subcontratación* es comprendida como un mecanismo de compra de componentes, bienes o servicios al exterior. Se reconoce que esta tendencia tremendamente importante es capaz de transformar a las empresas y a su rendimiento. En el campo de la fabricación, las mejores empresas sólo hacen los componentes en los que cuentan con una ventaja real y probable, de manera que reducen en gran medida los costes, obteniendo ventajas en cuanto a ganancias y comportamiento³⁹.

La *subcontratación* surge, en primera instancia, como una forma de cooperación industrial dentro de las esferas productivas de los países comunistas y menos desarrollados, cuando éstos elaboraban productos con las especificaciones de la empresa ubicada en el país desarrollado, a

³⁹Koch, Richard, *Diccionario de Management y Finanzas*, Folio, Barcelona, 1995, p. 562

la que entregaba el producto, para que a su vez lo vendiera. Ahora, es una técnica industrial y comercial internacional desarrollada por todos los países del mundo sin importar su sistema político, económico y social. Muchas empresas han abolido virtualmente las oficinas centrales mediante la *subcontratación* de la mayoría de las funciones, por lo mismo, se le considera como la tendencia del futuro.

6. *Coinversión*

La *coinversión*, *joint venture* o *inversión conjunta* es otra forma de penetrar en mercados externos, la cual, se ha vuelto muy popular entre los empresarios de todo el mundo por las oportunidades que ofrece. La *coinversión* es una iniciativa de colaboración entre un *partner* nacional y un *partner* extranjero, en la cual los contrayentes comparten sus recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos para perseguir un objetivo de producción en el mercado externo considerado.

La *coinversión* es una forma de inversión que se desarrolla muy a menudo por las pequeñas y medianas empresas que desean operar en mercados externos no solamente en términos de comercialización, sino a través de una inversión productiva con una participación decisional en el alcance de sus objetivos económicos y sociales. Además, la *coinversión* bien manejada es una excelente alternativa para explotar no sólo el mercado en el cual se efectúan las operaciones, sino también para llevar a cabo, a partir de éste, la explotación de otros mercados externos, aprovechando las ventajas competitivas que pudieran presentarse.⁴⁰

En México se ha vuelto ya muy común oír de *coinversiones* de empresas nacionales y extranjeras, por ejemplo, Grupo Cifra y Wal-Mart, las cuales han alcanzado una gran penetración en el mercado mexicano compartiendo sus habilidades empresariales en su ramo correspondiente.

En algunos países, una *coinversión* puede ser la única forma lógica de negocios debido a las restricciones locales a la inversión extranjera directa. Varios países no permiten que las empresas extranjeras posean instalaciones propias, así que finalmente para hacer negocios internacionales, se debe tener un socio local. Se piensa que las *coinversiones* son formas de colaboración internacional destinadas a tener éxito en los países en desarrollo (v.g. México), ya que en estos países está tomando lugar una profunda política de difusión y de apoyo a la innovación y modernización tecnológicas, por ello, en muchas ocasiones, los gobiernos de esta clase de países agradecen la intervención de inversiones extranjeras de países desarrollados (v.g. Italia) para que aporten su *know-how* y su capital formando una *coinversión*.

7. *Alianza estratégica*

Una *alianza estratégica* es un compromiso mutuo de cooperación conjunta entre dos o más empresas con objetivos productivos y comerciales concretos, generalmente porque el coste de desarrollo es demasiado alto para una sola de ellas y/o debido a que las empresas tienen tecnologías o competencias complementarias.

⁴⁰ Acerenza, Miguel Ángel, *op. cit.*, pp. 164

Una *alianza estratégica* se diferencia, principalmente, de una *coinversión* en que no se establece ninguna entidad legal y en que el alcance de la cooperación puede ser más amplio y profundo, a pesar de la ausencia de rígidas definiciones contractuales de las obligaciones de los socios.

8. *Inversión productiva (filial de producción)*

La *inversión productiva* es entendida como la fase o etapa más acabada o avanzada de una empresa en un mercado externo, dado que son muy pocas compañías las que son capaces de penetrar de esta manera en un mercado, ya que ella requiere de elevados costos de inversión, una compleja estructura organizativa para controlar la actividad empresarial desde el país generador de la inversión, la valoración de los riesgos políticos y económicos del país extranjero, la exigencia de estudiar y analizar los problemas cambiarios concernientes a la *inversión productiva* en el exterior.

De tal manera, que cuando se ha elegido ya optar por este método se presupone que se gozarán de los siguientes beneficios:⁴¹

- Introducción a un vasto mercado externo con alta potencialidad de absorción.
- Producción bajo costos más competitivos, por ejemplo, en el caso de la mano de obra, materias primas, pagando menores costos de transporte, entre otros.
- Evitarse de pagar altas tasa de importación por productos finales.

Por tales motivos, muchas firmas operan bajo este método de negocios, pero sobretodo, las grandes empresas son las que tienen las capacidades financieras, tecnológicas, organizacionales necesarias que la nueva empresa en el mercado externo reclamará.

Como se habrá podido apreciar la instalación en los mercados exteriores deja de ser un problema de exportación y se convierte en una situación mucho más compleja, que exige redoblar esfuerzos en todos los sentidos, puesto que constituye una etapa muy importante en el proceso de internacionalización de la empresa, a la cual todas deberían aspirar.

Si hacemos un balance general del desarrollo de negocios internacionales en lo referente a los métodos de penetración en mercados externos, podemos apreciar que la mayoría de las firmas de países industrializados (v.g. Italia) han ya desarrollado esquemas de este tipo, mientras que las compañías de países en vías de desarrollo comienzan a dar sus propios pasos en tal sentido, pero lo importante y relevante es, precisamente, ese cambio de actitud, de mentalidad empresarial, que es el único que las hará enfrentar de mejor manera el nuevo entorno de los negocios internacionales, lleno de retos y oportunidades.

1.4. Planeación estratégica y negocios internacionales

Durante las décadas de los sesenta-setenta la planeación consistía, en términos generales, en que el *director ejecutivo* y el *jefe de la unidad de planeación* se reunieran para diseñar un *plan corporativo*,

⁴¹Lombardi, Luigi, *op. cit.*, p. 123

que luego se entregaba a una sola parte del personal para su ejecución. No obstante, los cambios en el entorno de los negocios obligaron a una transformación profunda acerca de la concepción que se tenía sobre la planeación estratégica.

Así, de esta manera, el propio concepto de planeación estratégica sufrió una modificación sustancial debido a las exigencias ambientales del entorno en el que se desarrollan los negocios internacionales. Bajo estas circunstancias, la planeación estratégica es entendida como el reconocimiento de una empresa por proporcionar a todos los involucrados en ella los medios para identificar oportunidades y amenazas de negocios dentro y fuera de su mercado, formulando estrategias para manejarlas y estipular la forma de ejecución de tales lineamientos acordados consensualmente. Dicho lo anterior, la planeación estratégica es el vínculo a través del cual la empresa no sólo va a ser capaz de prevenir los riesgos inoportunos, sino que incluso va a ser capaz de gestionarlos, puesto que en la realidad actual, es casi imposible que alguna empresa pueda eludir fácilmente dichas desavenencias.

La planeación estratégica será pues, la capacidad que tenga la empresa para lidiar con los retos de su entorno y catalizarlos en oportunidades, para decidir qué puede hacer en términos de su habilidad y poder, y finalmente, lograr un equilibrio óptimo entre estos aspectos.

Debido a la rigidez del nuevo panorama internacional, el proceso de planeación estratégica ha sufrido variantes considerables, a fin de que sea el instrumento idóneo para prevenir, gestionar o si es posible evitar confrontaciones indeseables con el entorno de la empresa. El proceso de planeación estratégica es una estructura formal en donde se analizan los siguientes puntos:⁴²

1. *Análisis del entorno interno de la firma.* El primer paso de la planeación estratégica es la realización de un estudio introspectivo de la empresa, es decir, la necesidad de ubicar a la empresa en su entorno interno, para ello es necesario responder interrogantes tales como: ¿cuáles son los recursos financieros, materiales, humanos, tecnológicos con los que cuenta la firma?, ¿dónde se encuentra con respecto a sus competidores?, ¿satisface plenamente a sus consumidores?, ¿cuáles son sus éxitos y fracasos como empresa?, entre otras; después de terminar con esta auditoría interna, se estará dando un paso crucial en relación a la funcionalidad operativa de la empresa, además de que se estaría consciente de las capacidades y discapacidades de la firma, y finalmente se podría decidir sobre las conveniencias, retos y oportunidades de incursionar en un negocio internacional.

2. *Análisis del entorno externo de la empresa.* Esta parte de la planeación estratégica se refiere a la realización de un análisis exhaustivo del entorno internacional del cual la empresa también forma parte; aquí se toman en consideración todas las variables que no son controlables para la empresa, y que son las que repercuten en mayor medida en todas las compañías que están involucradas en los negocios internacionales. Como la firma tiene pocas posibilidades de controlar estas fuerzas, se debe hacer un estudio profundo sobre la naturaleza, la posible dirección y sobre la manera en qué pudieran repercutir directa o indirectamente en el desempeño internacional de la empresa.

⁴² Ball, Donald, *op. cit.* p. 769

3. *Definición de las declaraciones corporativas de negocios y de la misión.* En esta etapa de la planeación estratégica se les comunica a todos aquellos que tengan interés en la empresa, los objetivos, las estrategias y las acciones que se desean implementar para el desarrollo de negocios internacionales. La finalidad esencial de este paso es dar a conocer a toda la empresa el deseo de incursionar en los negocios internacionales generando un interés y despertando la conciencia de que sería un reto, pero también una oportunidad de negocios, todo esto, con el fin de que cada miembro de la empresa sienta suyo a este nuevo proyecto.

4. *Establecimiento de los objetivos corporativos.* Al incursionar en el mundo de los negocios internacionales, una empresa se ve en la necesidad de hacer un reacomodo estructural y organizativo de su interior, puesto que las exigencias son diferentes, por ejemplo, los niveles de la competencia internacional se incrementan de manera sorprendente, los factores culturales del mercado externo repercutirán necesariamente en la adecuación del producto, la urgencia de incorporar nuevos o mejores sistemas productivos a la empresa con el fin de generar bienes con una mayor calidad y un mayor valor agregado. Todo esto, en suma, obligará a una redefinición de los objetivos corporativos de la empresa con el fin esencial de lograr un éxito en la comercialización del producto de exportación y alcanzar así un posicionamiento estratégico en el mercado externo.

5. *Formulación de estrategias.* Una vez señalados los objetivos corporativos de la empresa en su afán de incursionar en los negocios internacionales, el procedimiento a seguir es el establecimiento de estrategias, las cuales serán las herramientas instrumentales que guíen a la compañía en el alcance de sus objetivos empresariales. La originalidad de los actuales planes estratégicos reside en el diseño de estrategias a través de la creación de diferentes escenarios posibles, esta consideración se instrumentó una vez aceptada la imposibilidad e ineficacia de sujetarse bajo un sólo e inmutable escenario, ahora dicha consideración ha cobrado mayor relevancia, una vez visto que este nuevo entorno internacional es mucho más mutable e incontrolable.

6. *Elaboración de planes tácticos.* El último paso de la planeación estratégica es la construcción de planes tácticos, los cuales, son diseñados para enfrentar a la empresa a los mejores o peores escenarios o para hechos críticos que pudieran tener un fuerte impacto sobre la firma. Este es el paso que conjuga el análisis de los procedimientos que lo anteceden, aquí finalmente se da forma a la planeación estratégica, y se convierte, en una arma eficaz e inteligente para la empresa con el deseo de incursionar sino con un rotundo éxito, pero sí de la mejor manera posible para encarar los retos y oportunidades de negocios internacionales.

El entorno internacional, por lo tanto, va a jugar un papel de peso sobre el desarrollo de negocios internacionales, un ejemplo claro como lo hemos visto, ha sido en el diseño de la planeación estratégica, la cual ha aprendido lecciones como el saber que en la actualidad ya no es posible operar con planes a largo plazo, sino que se requiere de una planeación estratégica más continua y regular; además de que nuevos factores han repercutido en el diseño estratégico como la intensificación de la competencia internacional empresarial y la repercusión de los factores sociopolíticos en el desarrollo de negocios internacionales.

De esta manera, la naturaleza de la planeación estratégica ha sufrido un cambio fundamental, de un ejercicio de predicciones a un ejercicio de creatividad, aunado a que los procesos y herramientas de planeación que suponen un futuro muy semejante al pasado deben ser reemplazados por una estructura mental obsesionada por ser la primera en reconocer el cambio y convertirlo en una ventaja competitiva. Además de que el papel del planificador debe cambiar; dejar de ser un proveedor esotérico y pasar a ser un avizor analista, interlocutor y tomador de decisiones en el momento en el que se le requiera.

La planeación estratégica no es exclusiva de un grupo de empresas de carácter multinacional, esta actividad debiera de ser desarrollada por todas aquellas empresas que deseen operar bajo condiciones más controlables, en donde se incremente su posibilidad de prevención y gestión de riesgos innecesarios para el desempeño funcional de la firma. Tampoco la planeación es exclusiva para las empresas que desarrollan o pretenden desarrollar negocios internacionales, puesto que dada la interdependencia del mundo actual, los cambios económicos, políticos y sociales son realmente globales, sin necesidad de trascender las fronteras espaciales, el golpeteo de los fenómenos que suceden en el mundo se convierten en propios para todos los países. La última recomendación radicaría en tomar en serio y con responsabilidad el adoptar un modelo de planeación estratégica para todas las empresas mexicanas que deseen incursionar con eficacia en el mundo de los negocios internacionales, en este caso en particular, la planeación deberá de estar dirigida en la inserción en el mercado italiano, que a pesar de su afinidad cultural, el buen entendimiento político y el creciente intercambio económico-comercial, se debe tener en cuenta que se está operando en un mercado externo, en donde los factores políticos, económicos y sociales son trastocados por una cultura diferente a la mexicana, la misma consideración se presenta para todo aquel empresario italiano que anhele incursionar en el mercado mexicano, así pues, la posibilidad de tener éxito en un país no radica tanto en penetrarlo lo más antes posible, sino en las estrategias que se implementen para hacerlo.

2.- Desarrollo empresarial italiano

Entre los siete países más industrializados del mundo, Italia es ciertamente aquella que ha tenido el más reciente, el más intenso y, por muchos motivos, el más atípico proceso de industrialización. El principal fundamento de esa atipicidad reside en el fuerte crecimiento económico, que a partir de la década de los cincuenta ha llevado a Italia a insertarse en el restringido número de países industrializados, caracterizándose por dos factores: el elevado número de pequeñas y medianas empresas y la apertura a los mercados internacionales.

La presencia de las pequeñas y medianas empresas determina al sistema productivo italiano. Más del 98% del total de la planta productiva italiana y alrededor del 77% de la fuerza de trabajo está inscrita dentro de este tipo de empresas. Las ventajas intrínsecas a este modelo de industrialización han favorecido al aumento de la productividad y competitividad internacionales de los bienes y servicios italianos. La agilidad productiva, la flexibilidad en el sistema productivo y la adaptabilidad al mercado son, entre otros factores, la fuerza motriz del desarrollo empresarial italiano.

La apertura al exterior ha tenido una importancia fundamental para el proceso de internacionalización de las empresas italianas, ésta ha tenido los efectos deseados, debido a que todas las firmas nacionales mantienen niveles de calidad y competitividad internacionales, mismos que les permiten enfrentarse con cualquier compañía extranjera sin ser desplazadas en el mercado global.

Así, el desarrollo empresarial italiano es un ejemplo de compromiso, responsabilidad y tenacidad frente a este ríspido entorno en el que se desenvuelven los negocios internacionales. Con el ánimo de lograr una aproximación general a la realidad empresarial italiana, abordaremos en esta parte del trabajo de investigación los puntos más relevantes y distintivos de su modelo empresarial, guiados por el objetivo de caracterizar la estructura económica y prácticas empresariales italianas con el propósito de detectar y evaluar los sectores con mayor potencial de desarrollo de negocios con México.

En primer lugar, describiremos la relación que mantiene el Estado con la iniciativa privada italiana, puesto que el desarrollo empresarial de este país no puede ser entendido sin la existencia de esta simbiosis estructural. Posteriormente, nos concentraremos en analizar la postura empresarial italiana frente al proceso de unificación europea, ya que dicho desafío ha obligado a repuntar los índices productivos de todos los bienes y servicios que se generan en el país con la finalidad esencial de seguir manteniéndose estratégicamente en el mercado europeo. Como tercer punto, enfatizaremos las experiencias de asociacionismo empresarial italiano, como un modelo típico entre los emprendedores nacionales, mismo con el cual se identifica la manera de "*fare impresa*" en Italia, es decir, es el modelo empresarial italiano, un ejemplo internacional de corresponsabilidades empresariales. Seguidamente, atenderemos un apartado muy importante para entender la lógica empresarial italiana, la cual es la naturaleza misma del éxito empresarial italiano, nos referimos a la importancia de los distritos industriales en el desarrollo económico-empresarial en este país, lo que se conoce como la columna vertebral del sistema productivo italiano. Finalmente, ubicaremos algunos ejemplos de sectores industriales que se han convertido en tradicionales de la industria italiana, mismos que han logrado un nivel de internacionalización tan alto que son ellos mismos los líderes en estas áreas productivas.

Así pues, el desarrollo empresarial italiano le ha valido para que países tanto industrializados como en vías de desarrollo lo cataloguen como un ejemplo de productividad y eficiencia. Se trata en verdad, de una propia innovación productiva, basada en un modelo de pequeñas y medianas empresas circunscritas en distritos industriales capaces de conjugar tres cosas que no son fáciles de tener siempre: eficiencia económica e innovación, crecimiento de la ocupación y cohesión social.

Hoy, las empresas pequeñas y medianas italianas se confrontan a la par con el mundo productivo internacional, lo mismo con colosos industriales estadounidenses que con sofisticadas e inteligentes instalaciones japonesas. Las razones de este éxito son múltiples; son razones históricas, institucionales, pero sobretudo económicas. Entre estas últimas se encuentran un eficiente mercado de trabajo, la disponibilidad de bienes industriales, la rápida difusión del saber y de las innovaciones tecnológicas, el apoyo gubernamental al impulso productivo de las empresas, entre otras. Todo este conjunto de factores han cobrado una sola dimensión: la meta de mantener el reconocimiento internacional de los bienes y servicios italianos como parámetros de calidad y eficiencia productiva, recompensados en la posición estratégica en la que gravitan en los mercados internacionales.

2.1. Relación Estado - iniciativa privada en Italia

La puesta en marcha del modelo de liberalización económica trajo consigo la idea de que el mercado sería el principal regulador de las actividades económicas internacionales de los países que adoptaban los lineamientos esenciales de este nuevo proyecto global. Una de las prescripciones más discutidas de este modelo económico internacional es la que hace alusión al acotamiento de las actividades del Estado en el desarrollo económico integral del país, tal postura fue y sigue siendo criticada constantemente dentro de los foros económicos, políticos y sociales internacionales más importantes, en donde se cuestiona la no intervención del Estado en las actividades económicas en su esfera natural de acción. Tal panorama conlleva a la conjetura de que la iniciativa privada cobraría mayor importancia al adoptar sectores y operaciones económicas administradas anteriormente por el Estado. Sin embargo, la debilidad financiera, la falta de capacitación de los recursos humanos, la poca modernización tecnológica y en ocasiones la inmadurez de las empresas privadas polarizan el desarrollo sostenido y saludable de los sectores económicos y de sus propias operaciones industriales.

Ante tal situación, la deducción más factible es una cooperación entre Estado e iniciativa privada, puesto que el primero ante la nueva realidad económica internacional no puede encargarse de todo el acontecer económico dentro de su mercado local, pero tampoco puede dejar abandonada a la iniciativa privada, ya que en estos tiempos es ésta la que genera el mayor número de puestos de trabajo, incrementa la productividad, la competitividad y la calidad de los bienes y servicios que conjuntamente se cristalizan en la buena reputación de un país frente al exterior.

Uno de los países que más ha cobrado conciencia de lo anterior, no sólo en este momento histórico en particular, sino que incluso desde del fin de la Segunda Guerra Mundial, ha sido precisamente Italia. El gobierno italiano está consciente de que el gran impulso de la economía nacional es debido gracias a las acciones desarrolladas por las empresas italianas, y en especial las pequeñas y medianas empresas, por lo anterior, es ilógico pensar que el gobierno estuviese a la deriva en todo lo relacionado al acontecer inmediato que rodea el desarrollo integral de las empresas italianas. Sino todo lo contrario, el

gobierno italiano ha instaurado y renovado constantemente un abanico de posibilidades de creación, desarrollo y consolidación de las empresas en Italia.

El gobierno italiano sabe bien que los tiempos actuales son mucho más exigentes, por lo mismo, ha promovido la creación de nuevos instrumentos que faciliten la competitividad productiva de los sectores industriales italianos, asimismo trabaja en la estructuración de los mecanismos necesarios para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas italianas con el ánimo de que logren posicionarse estratégicamente en los mercados internacionales.

Así, el gobierno italiano ha mostrado una postura responsable para apoyar incondicionalmente el desarrollo productivo de los sectores industriales italianos, su deseo es una política coordinada, conjunta y basada en los consensos para lo cual el gobierno ha querido dejar bien presente que él se convierte en un canal de comunicación abierto y disponible en cualquier momento para participar en el progreso de la industria italiana.

Las presiones del entorno internacional, en lo que se refiere a las nuevas reglas del mercado internacional, han obligado al gobierno de este país a renovar oportunamente disposiciones, leyes y reglamentos nacionales que coadyuvan en el incremento de la productividad del sistema de empresas en Italia. En particular, son reformas que afrontan los puntos más débiles de las empresas (v.g. modernización tecnológica), así como las hay las que impulsan la generación de nuevas empresas y estimulan el desarrollo de las ya existentes, sin dejar pasar por alto, el apoyo legislativo para dinamizar los sectores industriales y las regiones menos favorecidas por el progreso económico nacional, en concreto la zona sur de Italia.

Un punto muy importante en consideración, que es muy interesante al mismo tiempo, es que si bien es cierto la mayoría de los países se quejan en contra de la apertura a los mercados internacionales, Italia es una de las naciones que más lo ha proclamado, y más se ha visto favorecida por ello, asimismo, la reacción de muchos países - incluso industrializados - es de asumir una postura proteccionista o neoproteccionista para contrarrestar el embate de los bienes y servicios extranjeros, Italia ha reformado su legislación para facilitar el comercio internacional y la inversión extranjera en su mercado doméstico. Todo ello parecería ser una paradoja, que nos llevaría a hacernos un cuestionamiento parecido al siguiente: ¿cómo va a ser posible que un país facilite la inversión extranjera, el comercio internacional y la apertura a los mercados internacionales en un sistema económico basado meramente en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas?. La respuesta ofrece dos criterios a considerar: en primer lugar, a diferencia de otras economías nacionales, el Estado italiano nunca ha permanecido (y seguramente nunca permanecerá) al margen de la realidad empresarial italiana, sino todo lo contrario, ha creado un sin fin de mecanismos, - que posteriormente en este apartado analizaremos - entre los que sobresalen el Simest, Spa. (Sociedad Italiana para la Empresa en el Exterior), con el anhelo de conocer el entorno que rodea a la empresa en Italia, saber sus problemas y tratar de resolverlos, identificar riesgos y prevenirlos ante todo, detectar oportunidades de negocios internacionales y cooperar con las empresas para su consolidación, apoyar su estructura financiera, tecnológica y humana con programas especializados en el alcance de estas metas, como lo es el actual *Accordo per il Lavoro*, en el que se dedica una buena parte a la formación y mejoramiento de la calidad de los recursos humanos en las empresas. El segundo criterio, está relacionado con la naturaleza misma de las firmas italianas, su propia constitución ha conllevado a una serie de ventajas competitivas que las hacen ser fuertes actores en el contexto internacional, entre las

que destacan su agilidad productiva, su adaptabilidad al mercado, su flexibilización productiva, su reconversión de estrategias, y su estructura empresarial.

Así, la política italiana para las pequeñas y medianas empresas refleja la política europea en esta materia. En 1988 la reforma de los Fondos Estructurales y la sucesiva reforma legislativa de 1993 han establecido, conjuntamente, cinco prioridades u objetivos destinados al impulso del sistema industrial italiano⁴³:

- 1.- Promoción del desarrollo y adecuación de las regiones más atrasadas
- 2.- Reconversión de las regiones con características de declinación industrial
- 3.- Lucha abierta en contra del desempleo
- 4.- Inserción juvenil a los sectores industriales
- 5a.- Adecuación de las estructuras agrarias
- 5b.- Promoción del desarrollo de las zonas rurales

En este contexto los principales objetivos a los que aspira la política italiana para las empresas son⁴⁴:

- Creación de nuevas empresas
- Modernización tecnológica y transferencia de tecnología, mejoramiento de la competitividad y de la productividad de las pequeñas y medianas empresas
- Estabilización o mejoramiento del posicionamiento de las pequeñas y medianas empresas en los mercados extranjeros
- Mejoramiento de la calidad y aumento de la cantidad de servicios para las pequeñas y medianas empresas como lo pueden ser: consultoría, asistencia técnica y formación empresarial
- Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas
- Desarrollo del comercio exterior

Esta serie de objetivos se convierten en las prioridades de la política italiana hacia el empresariado, cada uno de ellos, busca consolidar la competitividad y la productividad de los sectores industriales italianos que tienen un reconocimiento a nivel internacional, pero al mismo tiempo tratan de reactivar los sectores y regiones que tienen un ritmo de crecimiento mucho menor al que caracteriza la región norte de Italia. De esta manera, el gobierno italiano se muestra una vez más comprometido con los empresarios, pero lo significativo de todo esto es que estos planes de acción no permanecen en "letra muerta", sino que el gobierno ha instrumentado una serie de estrategias encaminadas al alcance de ese plan empresarial tan ambicioso. Como muestra de lo anterior, el gobierno ha creado una serie de instituciones y mecanismos orientados al desarrollo integral de las empresas en los que los resultados no sólo se vean percibidos al interior del país, sino que se logre internacionalizar las ventajas competitivas italianas en pro del desarrollo económico del país.

Es así, que la posibilidad de ampliar el acceso y la utilización de apoyo al mayor número posible de pequeñas y medianas empresas se considera responsabilidad del gobierno. El reciente

⁴³ EUROPARTENARIAT 1996, *L'Italia che produce*, SIPI, Roma, 1996, p. 106

⁴⁴ *Ibidem*.

reordenamiento legislativo en esta materia (Decreto Legislativo n. 143 del 31 de marzo de 1998) permitirá, sin duda, dar pasos significativos en esta dirección, con el fin de aumentar la eficiencia y la eficacia de esta intervención, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. El principal instrumento del gobierno en este sector será la Sociedad Italiana para la Empresa en el Exterior (Simest, Spa) constituida en 1990 para apoyar las inversiones en el exterior, a esta instancia le fue confiada a partir del 1° de enero de 1999, la gestión de las principales acciones de apoyo financiero para la internacionalización del sistema productivo.⁴⁵

En primera instancia, los instrumentos de apoyo financiero para la internacionalización pueden ser analizados de acuerdo a diversas categorías: instrumentos financieros y servicios directos, utilizados por las pequeñas y medianas empresas o por grandes empresas, fuentes de financiamiento nacional, europeo o multilaterales e instituciones empresariales que el gobierno ha creado para apoyar el desarrollo productivo a nivel internacional de las empresas italianas. A continuación haremos una mención breve de cada uno de estos mecanismos que el gobierno italiano ha consolidado con el fin de estrechar la relación con la iniciativa privada.

En lo que concierne a los instrumentos financieros, éstos han tenido una evolución significativa a lo largo del tiempo, ampliando su campo de acción de acuerdo con la participación de las empresas italianas en la economía y con las nuevas exigencias y condicionantes de esta última.

Un primer instrumento, creado al final de la Segunda Guerra Mundial, es el apoyo público a los créditos para la exportación en sus dos vertientes: apoyos para obtener seguros y apoyos financieros. La intervención en este campo - todavía reglamentada por una ley de 1977, "Ley Ossola" - regresa, en términos generales, a las disposiciones del llamado "Consensus", que se refiere a un acuerdo internacional firmado por los miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

El seguro de crédito a la exportación es ofrecido por el *Istituto per i Servizi Assicurativi del Commercio Estero* (Sace) (Instituto para los Servicios de Aseguramiento del Comercio Exterior), la Compañía Francesa de Seguros al Comercio Exterior (Coface) o la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (Cesce), que proporcionan seguros que cubren los principales riesgos que enfrentan los créditos a la exportación.⁴⁶

La actividad de la Sace ha registrado, hasta ahora, una modesta incidencia sobre la cobertura de seguros a las exportaciones italianas. La proporción de las exportaciones italianas aseguradas por la Sace es de alrededor del 1.4%, un porcentaje muy bajo con respecto a los otros institutos que operan en los otros países de la Unión Europea. Cabe mencionar que estos instrumentos se caracterizan por cierta rigidez en sus procedimientos de aseguramiento, una escasa cobertura sobre las inversiones en el exterior y un reducido acceso a las pequeñas y medianas empresas que representan en promedio sólo 35% de los seguros concedidos.

⁴⁵ Barbieri, Carlo, "La internacionalización de las PyMES: La experiencia italiana", en *El Mercado de Valores* Noviembre 98, NAFIN, México, 1998, p 12

⁴⁶ *Ibid* p 13

El acceso a las pequeñas y medianas empresas a los seguros de la Sace probablemente se facilitará como resultado de una serie de disposiciones adoptadas: exentar de los costos de apertura a los créditos de corto plazo, reconocer los agrupamientos y asociaciones de pequeñas y medianas empresas como sujetos idóneos para contratar seguros globales, incluir en la cobertura a los insumos secundarios que provengan de otros países de la Comunidad.

En lo que se refiere al apoyo financiero mediante créditos a la exportación ha sido gestionado hasta ahora por el *Mediocredito Centrale* como un mecanismo para estabilizar las tasas de interés sobre financiamientos a tasa variable. Este instrumento permite a importadores extranjeros adquirir insumos italianos con un financiamiento a tasas fijas. Este apoyo permite a los exportadores italianos ofrecer a los compradores extranjeros, condiciones financieras comparables a las de los principales competidores externos, que cuentan con sistemas crediticios mucho más robustos, articulados y con mayor presencia en el exterior que su contraparte bancaria italiana.

Cuando las metas corporativas trascienden las actividades clásicas comerciales, y se busca penetrar a los mercados externos, aquí estamos hablando de una mayor complejidad de las operaciones internacionales, y por lo tanto, el nivel de colaboración entre el Estado y la inciativa privada se incrementan, de modo que se crean y se institucionalizan instrumentos más sofisticados para lograr el objetivo de la internacionalización de la empresa italiana. Estos esquemas incluyen financiamiento para estudios de mercado, gastos de publicidad, construcción de almacenes y depósitos, costos de representación permanentes en el exterior como oficinas y redes de comercialización externa y asistencia. Cerca del 50% del financiamiento previsto en esta iniciativa se destina a las pequeñas y medianas empresas.

Estos esquemas muestran un cambio de orientación y comprensión del sector público hacia el sector privado, de un sistema de apoyos meramente dirigido a la exportación a uno congruente con las nuevas exigencias de la competencia internacional y con la necesidad de mantener una presencia estratégica en los mercados internacionales a través de operaciones mucho más complejas como lo son los diversos métodos de penetración en mercados externos.

En lo que respecta a formas de intervención directa previstas en el campo financiero, éstas observan una orientación categórica hacia la promoción de las coinversiones, puesto que en Italia el asociacionismo empresarial es una práctica muy frecuente en el sector privado para impulsar el desarrollo industrial en todos los sectores con la filosofía de compartir riesgos y beneficios por igual, así como aprovechar, conjuntamente, las capacidades individuales de las empresas para fortificar su posición en los mercados externos.

Así, los apoyos directos por parte del gobierno italiano hacia las empresas son los siguientes:⁴⁷

- El otorgamiento de crédito preferencial para financiar en forma parcial la aportación de capitales de riesgo que corresponde a la empresa italiana en las nuevas coinversiones realizadas en el exterior
- Acceso privilegiado a fuentes alternas o complementarias de cofinanciamiento comunitario (Jop, Ecip) e internacionales (banca multilateral)

⁴⁷Barbieri, Carlo, op. cit., p. 14

- Servicios colaterales de información, asistencia y promoción de oportunidades industriales

Estos servicios muestran un cambio cualitativo importante en la oferta de apoyos públicos, es decir, de una mera oferta de incentivos financieros a una asistencia técnico-económica de amplio espectro. De esta manera, las instituciones financieras se transforman en auténticos "centros de desarrollo empresarial" para brindar apoyo en todas las esferas correspondientes a los diversos niveles de internacionalización de las empresas.

Los procesos de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas requieren, además de incentivos e instrumentos financieros, una vasta gama de servicios de información, promoción, asistencia y capacitación. La oferta de estos servicios adquiere una importancia creciente en una era en la que se ha intensificado la competencia en los mercados internacionales. En Italia se ha verificado en los últimos años una proliferación de los servicios ofrecidos y las entidades involucradas en la producción y distribución de estos servicios.

En este país, la prestación de servicios directos se da a través de dos niveles, es decir, ya sea nivel central o en forma descentralizada, y es asumida por entidades públicas, semipúblicas o privadas. A nivel central, es notoria la participación y el reconocimiento del Instituto para el Comercio Exterior (ICE), que suministra toda la gama de apoyos efectivos que antes se realizaban de manera individual: información, asistencia, promoción y capacitación.

De particular importancia es la actividad promotora, basada en la formulación de un programa anual que, a su vez, está basado en las directrices del Ministerio de Comercio Exterior, que es quien define los sectores productivos y áreas geográficas prioritarios. En este sentido se ha formulado frecuentemente que es necesario ampliar la actividad promotora a un número mayor de iniciativas. La orientación actual se basa, por el contrario, en dos importantes directrices:⁴⁸

- Dar prioridad a la identidad geográfica concentrando la actividad promotora a la realización de eventos especiales destinados a la sensibilización del lema "Made in Italy"; en 1997 el esfuerzo se concentró en Asia y particularmente en China, mientras que en 1998 se enfocó en América Latina
- Agrupamiento de otros organismos involucrados en el apoyo a la internacionalización, así como preparar "paquetes integrales" que satisfagan las complejas y diversas exigencias de apoyo a la empresa italiana orientada al exterior

Además, el Estado ha promulgado la redistribución de la competencia para efectuar actividades de promoción destinadas a la internacionalización de las empresas en cada región de Italia, Promos es un buen ejemplo de lo anterior, Promos es la agencia especial de la Cámara de Comercio de Milán destinada a la promoción de actividades internacionales y relaciones exteriores, creada para proveer servicios especializados de apoyo para la internacionalización de la pequeña y mediana empresa milanesa.

Siempre importante es el papel que juegan las cámaras de comercio en el proceso de internacionalización de las empresas italianas. Estas entidades autónomas desarrollan funciones de interés general para el sistema productivo, entre las que destacan las actividades de información,

⁴⁸ Chiodini, Ciano, op. cit., p. 10

asistencia y promoción con 102 oficinas en el exterior, 17 centros exteriores regionales y 62 *Eurosportelli* (centros especializados en información sobre la actividad de la Unión Europea). Asimismo, es necesario tomar en cuenta las actividades de las 52 cámaras de comercio italianas en el exterior, que congregan acerca de 21 mil empresas y que suministran servicios de promoción, información y asistencia.⁴⁹

Finalmente, la última modalidad de apoyos del sector público para la incitativa privada en Italia, corresponden a la institucionalización de mecanismos específicos para coadyuvar en el dinamismo empresarial e incrementar los niveles de productividad y competitividad a escala internacional de las firmas italianas.

En este tenor, la medida más importante ha sido la creación en 1990 de la Simest, una nueva sociedad controlada por el Ministerio de Comercio Exterior. La Simest fue creada como una institución financiera de desarrollo, en ella se consagran los propósitos de apoyar las iniciativas de inversión en el exterior, mediante el impulso de una participación minoritaria y temporal de las coinversiones en el exterior, en las que participen empresas italianas. Con este propósito se facilita el financiamiento de la parte de capital de riesgo correspondiente a los inversionistas italianos en las nuevas coinversiones.

El Decreto Legislativo 143/98 ha venido a reforzar el papel de la Simest, tanto en su campo de acción original, como para ampliar sus funciones:⁵⁰

- Simest puede intervenir no sólo en coinversiones en las que participa un socio local, sino también en sociedades en otros países controladas por inversionistas italianos
- La participación máxima ha sido elevada de 15 a 25% del capital de las sociedades en el extranjero
- Simest puede también conceder un financiamiento a las nuevas sociedades en el exterior hasta por un 25% de las obligaciones financieras previstas en su plan de negocios
- Simest puede efectuar actividades de localización de oportunidades de inversión y socios locales
- Simest es capaz de evaluar proyectos de nuevas coinversiones y elaborar estudios de factibilidad
- Simest realiza análisis económico-financieros y evalúa la rentabilidad de los proyectos
- Simest se encarga de realizar actividades de Ingeniería Financiera para prevenir y/o gestionar desavenencias financieras
- Simest tiene la capacidad de proveer asistencia legal en los procedimientos para la constitución de las sociedades en el exterior

Simest a través de estas mejoras legislativas se le ha dado la oportunidad de fungir como intermediario financiero ante la Unión Europea para una serie de programas destinados a la internacionalización de las empresas no sólo italianas, sino europeas en su conjunto, mediante esquemas tendientes a facilitar las coinversiones. Se trata del Programa de Coinversiones JOP (*Joint Venture Program*) orientado a la atención de operaciones en Europa Central y Oriental, y del *European Community Investment Partners (ECIP)*, para países de América Latina, Asia y el Mediterráneo.

⁴⁹ Barbien, Carlo, *op. cit.*, p. 16

⁵⁰ *Ibid.*, p. 15

El JOP y el ECIP cumplen una doble función: incentivar la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de la Unión Europea, y promover el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y del sector privado en su conjunto en los países en desarrollo o en transición. Los dos programas apoyan a las coinversiones, tanto las de nueva creación, como las preexistentes. Estos programas comprenden varias fases: formación de personal, transferencia de *know-how* y recursos financieros de mediano plazo. La inversión debe ser directa y de tipo productivo, por lo que se excluyen las actividades de intermediación y las *inversiones en portafolio*.

A estos programas se ha sumado recientemente el *Joint European Ventures (JEV)*, orientado al financiamiento de los costos de constitución de coinversiones entre pequeñas y medianas empresas de los países de la UE. Es evidente que para la UE es prioritario promover las inversiones y la colaboración productiva entre países altamente industrializados para contrarrestar la competencia de los Estados Unidos y del Japón. Así, a través del JEV son financiables todo tipo de empresas mixtas, siempre y cuando participen pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, artesanal, comercial y servicios.

Existe una gran cantidad de instituciones gubernamentales que se encargan de promover y apoyar el desarrollo eficiente y estratégico de las empresas italianas. A continuación nombraremos someramente a algunas de ellas con el objetivo de recalcar el compromiso del gobierno con las empresas a favor de su desarrollo interno y en su proceso de internacionalización.⁵¹

- El *Mediocredito Centrale SPA* nació en 1952 como un instituto para otorgar crédito a mediano y largo plazos dirigidos a las pequeñas y medianas empresas. En los años cincuenta y sesenta fue uno de los protagonistas para que tuviera lugar el proceso de industrialización en Italia después del fin de la Segunda Guerra Mundial. Actualmente, el *Mediocredito Centrale* es una agencia de política industrial, la cual gestiona una serie de leyes orientadas a apoyar a las empresas desde su nacimiento hasta su consolidación como una unidad productiva internacional, todo ello por cuenta del gobierno. Al mismo tiempo, es una banca de desarrollo, puesto que está en grado de ofrecer a las empresas soluciones financieras innovativas interactuando con todo el sistema bancario nacional e internacional.
- *L'Instituto per la Promozione Industriale (IPI)* es una agencia gubernamental especializada en los servicios de promoción y de consultoría técnica en materia de política industrial y de política regional para la eficaz proyección y gestión de los programas y de las iniciativas comunitarias. El *IPI* es una asociación en la cual son socios: el Ministerio de la Industria, del Comercio, y de las Artesanías, el cual, posee la mayoría de las cuotas, Cofindustria, Confapi, CNA, Confartigianato, Confcommercio, Unioncamere, Mediocredito Centrale, Cis, Insud, Sfiris.
- *Società di Gestioni e Partecipazioni Industriali (GEPI)* es una sociedad por acciones que interviene en forma temporánea o en medida minoritaria en el capital social de las empresas ubicadas en las áreas críticas del país para apoyarlas financieramente en su desarrollo.
- *SPI-COFRI* es la sociedad del grupo *IRI* de promoción y desarrollo empresarial. La sociedad opera en todo el territorio nacional a favor de todos los sectores industriales y de servicios,

⁵¹EUROPARTENARIAT 1996, *op.cit.*, p. 113-141

para sostener el desarrollo económico y ocupacional a través de intervenciones directas en la creación, desarrollo e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. Las áreas de intervención prioritarias coinciden con las zonas en proceso de desarrollo y de reconversión industrial de acuerdo con las estipulaciones de la Comisión Europea.

- *BIC/CISI* operan a favor del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, efectuando operaciones de "empresas incubadoras", además de que ponen a disposición espacios equipados y estructuras comunes y ofrecen a los empresarios una serie de servicios básicos (logísticos, factibilidad, formación empresarial, administración) o servicios especializados (*marketing* estratégico, apoyo para la internacionalización, etc.), todo ello a favor del desarrollo económico de las regiones de Italia.

Así, el apoyo público a las pequeñas y medianas empresas debe adecuarse a las nuevas tendencias que emergen en el campo de las finanzas internacionales para el desarrollo. Los fondos públicos son cada vez más insuficientes para desempeñar eficazmente la función de apoyo a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.

De esta manera, se va delineando una nueva tendencia a la colaboración entre institutos públicos y agentes privados, basada en el concepto de complementariedad. Las instituciones financieras para el desarrollo del sector público deberán reforzar sus acciones con las que realizan los inversionistas privados. Las intervenciones no deberán ser solamente directas; en el caso de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, tendrán que ser cada vez más indirectas a través de la creación de nuevos agentes e instituciones especializados en determinados países y sectores, en los cuales podrán participar todos los agentes públicos y privados que hemos observado. Estamos convencidos de que el desarrollo económico y social será cada vez más el resultado de esfuerzos conjuntos, colaboración y asociación entre los ámbitos público y privado, y entre entidades centrales y descentralizadas.

2.2. Postura empresarial italiana frente al proceso de unificación europea

En los inicios de los años cincuenta Italia era definida por los números como una economía meramente agrícola, la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) se obtenía a través de este sector económico, y la mitad de la fuerza de trabajo se encargaba de las actividades relacionadas con este sector. Sin embargo, la fase de la reconstrucción pos-bélica se convirtió en la etapa clave para el desarrollo del sistema productivo italiano, logrando que en pocos decenios Italia se insertase en el grupo de los siete países más avanzados e industrializados del mundo.

La filosofía del gobierno que prevaleció durante el período de reconstrucción tuvo dos vertientes indiscutibles: por un lado se favoreció el apoyo incondicional por parte del gobierno hacia la iniciativa privada con el ánimo de coordinar esfuerzos para trabajar solidariamente en pro del desarrollo productivo nacional, y por otro lado, se mantuvo el ideal de la apertura a los mercados internacionales como una opción estratégica, la acción más apegada a esta estrategia fue la de participar Italia como nación fundadora de la Comunidad Europea, favoreciendo así, el intercambio de operaciones comerciales internacionales en pro del crecimiento económico del país. Estos son signos distintivos que caracterizan la rápida y profunda inserción de Italia en la economía internacional.

Actualmente Italia ocupa el sexto lugar entre los exportadores mundiales, con una participación en la exportación total de cerca del 4.6%. Esto contrasta con su papel como inversionista: ocupa apenas el undécimo lugar en el mundo como exportador de inversiones y sólo el decimosexto lugar como receptor de inversión extranjera.⁵² Esto significa que para el sistema productivo italiano no ha sido fácil pasar de la internacionalización de comercio basada en la exportación, a la internacionalización productiva basada en una más amplia gama de relaciones económicas con empresas extranjeras. En ciertos aspectos ese retraso es comprensible; empresas de menor tamaño significan mayores dificultades para que los empresarios se comprometan a realizar inversiones productivas en el exterior.

En lo que respecta a la participación internacional italiana dentro de la "Europa de los 15", este país ocupa el cuarto lugar tanto en ámbito de las exportaciones e importaciones abajo sólo de Alemania, Francia y Reino Unido. Estos datos muestran el grado del compromiso efectuado por parte de Italia con la Unión Europea, pero también de los propios empresarios con el deseo de competir de la mejor manera posible dentro de este exigente mercado comunitario.

En general, lo que va surgiendo es la construcción de un modelo de internacionalización italiano de complejidad variable. Complejo porque coexisten diversas formas de internacionalización; variable en cuanto a que las relaciones entre una y otra forma de internacionalización cambian de acuerdo con las dimensiones de la empresa, los sectores económicos interesados y las características de los mercados.

Adoptando este esquema para las exportaciones italianas a la Unión Europea, se observa una fuerte competitividad de los sectores tradicionales italianos (bienes finales de consumo) y de maquinaria especializada. Al mismo tiempo, se registra una fuerte ausencia en los sectores de alta tecnología, lo cual se convierte en una fuerte amenaza para la presencia competitiva italiana en el mercado europeo, puesto que la principal variable que mueve el poder económico en la región es la preocupación constante de contribuir al aumento del valor agregado a los productos de cada uno de los países, ya que esto se transforma en la ventaja competitiva que internacionalizan en la comunidad con el fin de no relegarse al avance progresivo de la productividad europea.

Las características del modelo italiano ha dado lugar a un debate muy intenso, centrado, entre otras cosas, en la sustentabilidad de una especialización desequilibrada como la que se está observando al interior del país. De un lado se lamenta la debilidad italiana en Europa en los sectores de punta. Adquirir conocimientos técnicos avanzados es cada vez más difícil, dada la velocidad del cambio tecnológico, lo que aumenta el riesgo de quedar rezagado frente a los líderes no sólo europeos como Alemania, sino mundiales como Estados Unidos y Japón. Lo que es más, el predominio de los exportadores italianos de bienes de consumo podrían ser muy pronto contrarrestado por la entrada de nuevos productores de países emergentes.

Ante tal situación, los productores italianos han reaccionado en el mercado europeo a través de la capacidad de comprender y avivar la demanda, subdividirla en segmentos contiguos, diferenciar el producto y la gama productiva e introducir, sobretodo, innovaciones en el producto y en las empresas, para mantener la combinación de los factores productivos dentro de niveles de costos capaces de conservar, e incluso mejorar, el equilibrio económico con el resto de las empresas europeas.

⁵² UNCTAD 1998, *World Investment Report*, UNCTAD-ONU, New York, 1998, p 36

Algunos datos importantes en relación a lo antes apuntado, indican que en Italia el porcentaje de innovación por parte de las pequeñas y medianas empresas es superior al resto de los países miembros de la Unión Europea. El 21.3% de todos los nuevos procesos productivos que se generan dentro de empresas que cuentan con un personal de 20 a 49 empleados tiene lugar en Italia, le siguen por orden de importancia los Países Bajos con 18.4% y el Reino Unido con 14.7%. En lo que toca a empresas con un personal que oscile entre 50 a 99 dependientes, Italia mantiene el primer lugar con el 27.2% de todas las innovaciones productivas de frente al 10.9% de los Países Bajos y al 26.7 del Reino Unido.⁵³

De esta manera, invertir en investigación y desarrollo ha llegado a ser un objetivo prioritario para las pequeñas y medianas empresas, ya que el 73% de las firmas italianas han introducido nuevos productos en el trienio 1989-1991. La adopción de una filosofía innovadora está sustentada bajo la idea de reforzar la calidad del producto italiano en el mercado europeo, con el fin último de adquirir o mantener una ventaja competitiva que pueda internacionalizarse en todo el mundo.

Sin embargo, es probable que esta situación no se sostenga en el futuro. El liderazgo de los bienes italianos tradicionales podría verse mermado por la entrada de nuevos participantes a la Unión Europea como los países de la Europa Oriental y, sobretudo, por la adhesión a la Unión Monetaria Europea. Ésta introduce, entre otras cosas, además de un tipo de cambio fijo, confrontaciones entre los socios europeos, principales consumidores de las exportaciones italianas. En una palabra, Italia, al adherirse a la Unión Monetaria Europa, ha renunciado para siempre al arma de la devaluación, que con frecuencia en el pasado ha permitido sustanciosas recuperaciones de la competitividad con respecto a la divergente dinámica de los costos internos y de la demanda externa. De cualquier modo, el liderazgo italiano para que sea permanente en esos u otros sectores no debe ser mantenido bajo mecanismos devaluatorios, sino debe ser respaldado por las características competitivas y cualitativas del producto.

La competitividad italiana dentro del mercado europeo está sustentada por la presencia decisiva de las pequeñas y medianas empresas, a diferencia del modelo alemán de grandes empresas; las pequeñas y medianas empresas italianas se convirtieron en protagonistas del proceso de internacionalización hacia Europa, a través de un proceso de involucramiento en la expansión productiva al exterior. De hecho, en 1996 más del 75% de las pequeñas y medianas empresas italianas registraron inversiones en el exterior. En el cuatrienio 1986-1990 la zona de mayor interés para la expansión internacional de las firmas italianas siguió siendo la zona que comprende a la Unión Europea, seguida por Norteamérica. En un segundo plano, quedó América Latina, tradicional destinatario de las inversiones italianas. Por su parte, en el período 1991-1996 se registraron otros cambios significativos:

- 1.- Un importante crecimiento de las inversiones con destino a la Unión Europea, una vez cristalizado el proyecto de Maastricht. Las grandes expectativas que se originaron al hablarse ya de una unión en Europa no solamente de carácter económico, sino político, social y cultural, efervesció los anhelos y deseos de los empresarios europeos al asegurar cada vez más el mercado comunitario, y lo que es más, la idea de tener un Espacio Económico Europeo sería una causal para facilitar el flujo del comercio y las inversiones intrarregionales provocando una coordinación de esfuerzos y voluntades con el ánimo de participar como un solo bloque en el mercado global, dándose una competencia más equilibrada con las otras potencias económicas.

⁵³EUROPARTENARIAT 1996, *op.cit.*, p. 58

2.- Un considerable aumento en las inversiones en Europa Oriental. En efecto, la caída del muro de Berlín, el fin del Consejo de Ayuda Mutua Económica (Comecon) y la decisión asimilar la estructura productiva de esos países a la economía occidental despertó gran interés en las empresas italianas. Las pequeñas y medianas empresas se vieron atraídas por la proximidad geográfica de dichos países y por el bajo costo de mano de obra con un alto nivel de especialización.

3.- La atención prestada a Asia y a la Cuenca del Pacífico, una región que atrajo a muchos inversionistas de otros países industrializados, y que las compañías italianas habían descuidado hasta ese momento.

Como se puede observar en el cuadro 2.1, en 1996 la Unión Europea mantuvo el primer lugar como opción de localización de las inversiones externas de las empresas italianas, le sigue Europa Oriental que sustituye en el segundo puesto a América Latina, la cual se colocó en tercer lugar.

Cuadro 2.1

Empresas participantes en	1986		1990		1996	
	Número	(%)	Número	(%)	Número	(%)
Unión Europea	311	46.3	552	53.4	854	46.4
Europa Oriental	4	0.6	19	1.8	307	16.7
Norteamérica	95	14.2	145	14	175	9.5
América Latina	129	19.2	156	15.1	204	11.1
Asia y el Pacífico	31	4.6	49	4.7	119	6.5
Otros países	101	15.1	112	10.8	183	9.9
Total	671	100	1033	100	1842	100

FUENTE: Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT)

La fuerte participación italiana en el mercado comunitario se puede entender como una modesta capacidad de crecimiento de la industria italiana dentro de esta región, caracterizada por formas de mercado con importantes connotaciones oligopólicas, en las cuales se levantan fuertes barreras de entrada, y por ventajas competitivas basadas en el uso de técnicas productivas avanzadas.

El creciente interés del empresario italiano en los países emergentes es congruente con las tendencias generales de los grandes inversionistas. Aquí se puede preguntar si se privilegiará, en la estrategia de inversión al exterior, la búsqueda de costos más bajos (*resource seeking*) o mercados más dinámicos (*market orientation*)⁵⁴. Si prevaleciera la segunda motivación, se explicaría la reducción relativa de las inversiones italianas en América Latina y el crecimiento de las dirigidas a Asia. Si continuara la actual fase recesiva en los países del Lejano Oriente, se podría presenciar, en los años siguientes, un retorno del interés hacia localizaciones tradicionales, como es el caso precisamente de América Latina.

En la nueva fase en la que ha entrado la Unión Europea, las empresas italianas encaran este nuevo reto con un cambio en la composición sectorial de las inversiones en el exterior, más asociadas al modelo de especialización productiva que caracteriza, como se ha dicho, a las exportaciones italianas; la mentalidad empresarial italiana frente al proceso de unificación es clara, no se debe quedar desplazado

⁵⁴ Barbieri, Carlo, op. cit., p. 11

por la competencia que se genera al interior de cada bloque, y para ello, se debe le debe de contrarrestar con el aumento en la especialización productiva, una de las acciones más contundentes para poner en práctica dicha estrategia, ha sido, precisamente, la creación de nuevas empresas que se orienten cada vez en la producción especializada de un determinado bien. Cabe mencionar, que del 100% de las empresas europeas, el 24% están localizadas en Italia, seguida por el Reino Unido con el 16.2%, España con el 15.2 y Alemania con el 14.1% del total.

Además, en Italia está concentrado el 21.1% de las empresas europeas con menos de 100 dependientes, es decir, se incluyen a las pequeñas y medianas empresas; en este país por cada mil habitantes existen 68 empresas, y cada hora, incluidas las nocturnas, nacen 45 nuevas empresas.⁵⁵ Estos datos hablan de la preocupación constante del gobierno e incitativa privada italianos por mantener su ventaja competitiva dentro de Europa a través, precisamente, de la especialización productiva, que tantos beneficios le ha traído a la economía del país.

Se reafirma de esta manera que la actividad en la cual las pequeñas y medianas empresas italianas disfrutan de importantes ventajas ha permitido enfrentar la competencia europea y mundial. Los sectores con economías de escala importantes tiene el 52% de las iniciativas en el exterior, siguen los sectores tradicionales con 26%, una proporción que ha tendido a crecer en el decenio examinado en el cuadro 2.2. Por el contrario, en el periodo 1986-1996, la participación porcentual de los sectores menos avanzados, los de alta tecnología y especializados, disminuye.

Cuadro 2.2

	1986		1990		1996	
	Número	(%)	Número	(%)	Número	(%)
Empresas participantes en						
Sectores de alta tecnología	92	13.7	134	13	181	9.8
Sectores especializados	107	15.9	122	11.8	224	12.2
Sectores de intensidad a escala	377	56.2	547	53	957	52
Sectores tradicionales	95	14.2	230	22.3	480	26.1
Total	671	100	1033	100	1842	100

FUENTE: *Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT)*

Aún así, la proyección internacional de las empresas italianas en los últimos años se ha dirigido hacia la diferenciación, frecuentemente como resultado de las condiciones productivas y de competencia de los sectores en cuestión. De esta manera, el nuevo curso de las empresas italianas frente al proceso de unificación europea está marcado por dos factores, principalmente: el primero de ellos, es una reestructuración organizativa enfocada a la modernización constante e indefinida de los procesos productivos de las empresas italianas, ésto con el objetivo de incrementar su posicionamiento estratégico dentro del *euromercado* a través de bienes y servicios de la más alta calidad; y por otro lado, como segundo punto en cuestión, se encuentra consagrado el esquema de internacionalización de las empresas con la finalidad de producir con más bajos costos que repercutan *directamente en el precio*, sin descuidar la calidad de los productos, ya que para el mercado europeo, lo más importante es la calidad, y

⁵⁵EUROPARTENARIAT 1996, *op.cit.*, p. 32

en segundo lugar está el precio, a diferencia de la mentalidad latinoamericana que muchas veces el orden de importancia es a la inversa.

2.3. Experiencias de asociacionismo empresarial en Italia

La lógica empresarial italiana no puede ser visualizada sino a través del modelo propio y característico de los negocios internos e internacionales italianos bajo el común denominador del asociacionismo empresarial. Esta práctica corporativa ha llevado a las firmas italianas a posicionarse de manera estratégica en los mercados internacionales a través de la internacionalización de las ventajas competitivas que consiguen conjuntamente las empresas logrando así la consolidación de los esquemas corporativos individuales y asociativos por los cuales decidieron entablar un acuerdo de colaboración productiva de alcances internacionales.

Para poder analizar las experiencias del asociacionismo empresarial italiano es preciso hacer una aproximación acerca de lo que entienden los italianos por asociacionismo empresarial. Así, este concepto meramente corporativo es comprendido como la conjunción armónica de las voluntades y esfuerzos de dos o más empresas para aprovechar sinérgicamente las fortalezas y contrarrestar las debilidades individuales. El asociacionismo de las empresas en cualquiera de sus modalidades es por sí mismo una estrategia que representa diversas e importantes ventajas, en particular para las pequeñas y medianas empresas. Estos es, gracias a él es posible el fortalecimiento y el desarrollo sustentable de este tipo de empresas, preservando sus características de creatividad, dinamismo y actitud emprendedora.

Las virtudes del asociacionismo empresarial cubren una amplia gama de factores positivos para el desarrollo sostenido. Entre las más importantes se pueden citar el potencial de expansión, tanto geográfica como de productos relacionados. Otra de las grandes ventajas es el intercambio de conocimientos, punto de partida para una mayor eficiencia tecnológica, productiva y comercial. Además, el asociacionismo diluye los riesgos, factor siempre presente en cualquier actividad empresarial. También incrementa la competitividad, tanto en el aspecto de anticiparse a las acciones de la competencia como en el frente común para combatirlos. Pero la ventaja más importante es quizá la más sutil; una alianza genuina y proactiva obliga a pensar y actuar estratégicamente, necesidad fundamental de cualquier pequeña o mediana firma, y común denominador en el modelo empresarial italiano.

El modelo del asociacionismo empresarial italiano es muy amplio, esto es debido a la gran diversidad de empresas que conforman el sistema productivo italiano, por lo cual, esta práctica empresarial se ha flexibilizado y expandido, favoreciendo de esta manera a todas las firmas italianas que desean formar parte de esta experiencia única empresarial. Existen desde simples alianzas internas hasta agrupaciones sinérgicas en donde el nivel de colaboración se va intensificando de acuerdo a las características de la modalidad emprendida por las partes involucradas.

Como se menciona en Italia, la experiencia del asociacionismo empresarial es la práctica cotidiana y común para los empresarios que cuentan con unidades productivas de pequeña y mediana dimensión. Es importante mencionar que en Italia tienen lugar, al mismo tiempo, una amplia gama de acuerdos de colaboración: alianzas internas (socios entre sí, gerencia - empleados, empleados interdepartamentales, gerencia - empleados - sindicato); cadenas productivas (empresa - proveedores,

empresa - subcontratistas, empresa - clientes); y agrupaciones sinérgicas (sinergia de poder, sinergia de complementariedad, sinergia tecnológica).⁵⁶

En las alianzas internas, esto es, la convergencia de propósitos de todos los miembros de una organización, casi siempre se deben de dar por hecho, pero la realidad cotidiana está bastante alejada de esta suposición. Por ello, esto nos lleva a la necesidad insoslayable de contar con una estrategia bien definida y conocida por todos los que forman parte del ente empresarial. El éxito empresarial de una firma surge, en primer lugar, desde su interior, una vez *coordinados los esfuerzos* y las capacidades de los involucrados en una compañía, aunado al sentimiento de colectividad, solidaridad y pertenencia a la institución, el éxito de la empresa no será sorpresivo, sino será fruto del trabajo en equipo, de la alianza interna que se da en la compañía. Tales aseveraciones parecerían ser un *discurso demagógico e ilusorio*, pero en la realidad, todas estas palabras toman forma en la filosofía empresarial de la mayoría de las firmas en Italia.

En el caso de las cadenas productivas, el objetivo primordial es la constitución de acuerdos de *colaboración bajo relaciones de lealtad, confianza, intercambio de información y beneficios compartidos*. Las verdaderas alianzas con clientes y proveedores requieren comprender las necesidades y capacidades de las partes involucradas, y son por tanto procesos lentos y demandantes cuyos beneficios se cosechan a largo plazo. En Italia, las alianzas de este género han sido una realidad, por el interés de los empresarios en tener un suministro constante, con calidad y a buen precio de insumos para la producción ininterrumpida de los bienes demandados, al mismo tiempo, estos emprendedores buscan tener un contacto directo y estrecho con sus clientes con el *ánimo de conocer sus gustos, exigencias y demandas*, pero sobretodo, buscan consolidar nichos de mercado para después internacionalizarse. En lo que toca a estas cadenas productivas, la que tiene mayor relevancia y presencia en el modelo empresarial italiano es la subcontratación, en donde no sólo es una de las principales razones de la fortaleza de la pequeña empresa, sino que en buen número de ocasiones constituye el origen mismo de las pequeñas y medianas compañías.

La subcontratación es la alianza óptima con un proveedor. No hay razón para que *Emenegildo Zegna* tenga sus propios telares; o que la *FIAT* se le ocurra fabricar sus propios neumáticos; indudablemente, es necesario proceder con cautela, analizando las opciones, previendo los conflictos y formulando una estrategia conjunta que conduzca al objetivo fundamental de las alianzas empresariales: el beneficio compartido. La máxima expresión del *asociacionismo empresarial* italiano, sobretodo en lo referente a las pequeñas y medianas empresas, corresponde a la alianza de varias empresas del mismo giro o estrechamente relacionadas, para formar un grupo sinérgico.

Claro está que las dificultades inherentes a una alianza bilateral resultan notablemente magnificadas cuando se intenta conjuntar las voluntades y esfuerzos de varias pequeñas y medianas empresas con una estrategia multilateral. No obstante, las recompensas potenciales también se incrementan enormemente. De hecho, dada la situación recurrente de crisis endémicas en la economía internacional, no es posible pensar en un desarrollo acelerado que no esté basado en algún tipo de agrupamiento sinérgico, dicha justificación ha sido proyectada, principalmente por los italianos, los que no cesan de enarbolar su modelo empresarial en los foros económicos más importantes a nivel mundial.

⁵⁶ Trigo, Joaquín, *Alianzas estratégicas. Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas*, Gestión 2000, Barcelona, 1999, pp 17-21

En términos generales, la alianza de varias empresas puede conducir hacia una sinergia de poder (créditos, adquisiciones, etc.), una sinergia de complementariedad (cadenas productivas, comercialización de productos diferentes para usuarios comunes, etc.) o una sinergia tecnológica (desarrollo o adquisición de tecnología con beneficios comunitarios).⁵⁷ Las agrupaciones sinérgicas deben basarse también en el grado de evolución de quienes las componen, sus necesidades a corto y mediano plazo y sus planes futuros.

A continuación se describen algunos de estos sistemas aplicados en Italia, sus ventajas e inconvenientes, visualizados en algunas experiencias empresariales italianas:

Incubadoras de empresas. Se centran en empresas nuevas o de reciente formación, las cuales se van desarrollando con el fin de prepararlas para una vida independiente al cabo de un determinado tiempo. Aún cuando el periodo de incubación comprende todos los aspectos empresariales, su enfoque se inclina hacia la base tecnológica.

Las *empresas incubadoras* han tenido un éxito considerable en Italia, puesto que han llegado a cumplir dos funciones muy importantes: la primera tiene que ver en que este tipo de empresas están estrechamente vinculadas con instituciones de enseñanza superior y/o a empresas de gran tamaño, interesadas en el desarrollo de proveedores; la segunda cuestión es referente a que el aumento continuo de la innovación y especialización de los procesos productivos, y por lo tanto, de los propios productos italianos, son gracias a la consolidación de este tipo de empresas tan peculiares.

Uniones de crédito. El capital de las uniones de crédito se conforma con aportaciones de los propios empresarios asociados. Su capacidad de financiamiento se multiplica por medio de los apoyos de la Banca de Fomento de Italia. Incluso, estos apoyos prácticamente se han intensificado al ratificarse, nuevamente, el apoyo del sector público hacia todo tipo de asociacionismo empresarial productivo e inteligente que pudiese tener lugar en Italia, y que coadyuve en la mejora del sistema productivo italiano en general.

Empresas integradoras. El objetivo de estas empresas consiste en conjuntar esfuerzos para la integración de pequeñas y medianas empresas, proporcionando servicios a los cuales no podrían tener acceso individualmente por el impacto en los costos que esto significaría.

La idea, tomada de las pequeñas y medianas empresas italianas, cubre teóricamente todos los aspectos de la gestión empresarial, aún cuando se orienta preferentemente a la comercialización, con gran énfasis en la promoción de exportaciones. Si bien, el personal de las empresas integradoras es ajeno a los socios participantes, la relación en altos niveles entre las empresas que conforman este acuerdo de colaboración es estrecho, por lo cual, el nivel de asociacionismo empresarial que se presenta es mucho más complejo en esta situación.

El integracionismo empresarial en Italia ha cobrado dos modalidades fundamentales: el integracionismo vertical y el integracionismo horizontal. En el integracionismo vertical, la finalidad esencial del empresario que decide colaborar con empresas de menor dimensión a la de su

⁵⁷Trigo, Joaquín, op. cit., pp 30-38

estructura empresarial, es buscar a través de esta modalidad de negocios, el reducir o incluso desaparecer la dependencia con los proveedores, por lo tanto, se interesa en concretar un acuerdo de colaboración, en donde se estipule el compromiso formal y responsable por todas las partes involucradas en el proyecto. Dentro de la estrategia empresarial de integracionismo horizontal, la firma de dimensiones considerables decide participar en esta forma de negocios con el objetivo prioritario de diversificar el riesgo de su inversión, es decir, el empresario trata de minimizar riesgos o desavenencias que pudiesen presentarse en su negocio inicial, por lo tanto, decide invertir con otras firmas con la finalidad de canalizar y vertir recursos en otros giros empresariales, con el afán de proteger de una mejor manera a su capital.

Consortios de exportación. Los *consorcios de exportación* juegan un papel muy importante en el desarrollo de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas italianas. Las ventajas con las cuales se les ha identificado a los *consorcios de exportación* son diversas:

- Atención especial a mercados considerados difíciles de acceder
- Disponibilidad de las pequeñas y medianas empresas en colaborar bajo este tipo de acuerdos (el 48% de las empresas pequeñas desarrollan relaciones de interdependencia)
- Elección estratégica en constituir sistemas de alianzas empresariales que aumenten la competitividad internacional.

De aquí la importancia de los *consorcios de exportación*; estructuras asociativas constituidas voluntariamente por pequeñas y medianas empresas que proveen una serie de servicios especializados para la promoción y desarrollo de los intercambios comerciales exteriores con mercados catalogados como dificultosos en su acceso. Los *consorcios de exportación* italianos actualmente activos en los mercados internacionales son más de 350 y operan en todos los países del mundo. Una especie de ventanilla de servicio abierto a más de 8000 pequeñas y medianas empresas que encuentran en los consorcios el punto de partida para internacionalizarse bajo condiciones económicas, jurídicas y comerciales favorables.

La base asociativa de los *consorcios de exportación* está compuesta por 4,765 empresas industriales, 2,650 artesanales, 615 comerciales y 35 de servicios. De los 350 consorcios existentes, 143 forman parte de la *Federexport* (*Federazione Italiana fra i Consorzi per l'esportazione*) con más de 5,100 empresas asociadas.⁵⁸ Las estructuras de los consorcios son múltiples, siempre en relación con las necesidades y características de las empresas asociadas, por ello, existen consorcios monosectoriales, plurisectoriales, etc.

Las exportaciones realizadas por las empresas de la *Federexport* cubren el 7% de las ventas italianas en el exterior, mientras todas las ventas obtenidas por todos los *consorcios de exportación* en su conjunto equivalen al 9% del total. En 1995, el nivel de exportación de los *consorcios de exportación* creció del 25 al 30% en comparación con el incremento de las exportaciones nacionales que se ubicaron en el renglón del 22%.⁵⁹

⁵⁸EUROPARTENARIAT 1996, *op.cit.*, p. 62

⁵⁹*Ibidem.*

En relación a los mercados de atención de los consorcios, el mercado primario y tradicional sigue siendo el de la Unión Europea, aunque si bien es cierto, el interés y la atención por parte de los consorcios ha crecido en mercados extra-Unión Europea, lo que es parte de la naturaleza de estas estructuras asociativas. De esta manera, el 55% de las iniciativas se dirigen hacia el Medio y Extremo Oriente, el 50% a la América Septentrional, y un 37% a la América Centro-Meridional.

Para hacer conocer el "Made in Italy" en el mundo, los consorcios han utilizado todos los recursos a su disponibilidad, tales como ferias y muestras internacionales, misiones comerciales, folletos, videos, en si, todos las herramientas de mercadotecnia que faciliten la promoción de los bienes y servicios italianos en todos los mercados internacionales.

La última innovación de los consorcios de exportación es aquella de que no sólo proponen a sus asociados formulas comerciales y promotoras, sino que actualmente, son capaces de concretar acuerdos de cooperación productiva, como coinversiones o alianzas estratégicas, todo ello, bajo el consentimiento y aprobación de los asociados, los cuales, bajo este nuevo servicio eligen los partners potenciales y las fuentes de financiamiento.

Alianzas estratégicas. El asociacionismo es el esquema esencial y característico del desarrollo de actividades empresariales en Italia. De tal manera, este modelo se ha matizado en diferentes modalidades, que van desde los clásicos consorcios de exportación hasta las alianzas estratégicas. Estas últimas han sido todo un suceso en Italia, lo que ha logrado internacionalizar dicha experiencia hacia todo el mundo.

Las alianzas estratégicas en este país han tenido grandes posibilidades de concretarse debido a las características estructurales del sistema productivo italiano, el cual, ha facilitado indiscutiblemente su desarrollo; ya que gracias a la presencia medular de empresas de pequeñas y medianas dimensiones han posibilitado la constitución de alianzas estratégicas de todo tipo en Italia.

Las alianzas estratégicas cumplen con dos fines esenciales: el primero es el que está relacionado con incrementar la productividad de las empresas que han decidido aventurarse bajo este esquema empresarial, pues al compartir, conjuntamente, ya sea recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales, se logra impulsar o repuntar los índices de calidad y competitividad de las empresas aliadas. En segundo punto, las alianzas estratégicas coadyuvan en lograr posicionarse estratégicamente a las empresas aliadas en los mercados internacionales en razón de los esfuerzos y experiencias empresariales que se fusionan al poner en práctica esta misión productiva.

Los resultados a lo largo de los años han hablado por si mismos; el repunte productivo de los sectores tradicionales italianos (v.g. ropa y calzado), se debe en gran medida a la estructuración de alianzas estratégicas entre firmas italianas que por sí solas no estaban logrando mantener una presencia estratégica en los mercados, y lo que es más, estaban siendo desplazadas por productores orientales que estaban operando con bajos costos productivos y tratando de imitar o igualar a los diseños italianos. Sin embargo, un canal de respuesta favorable para Italia fue aprovechado, y es, precisamente, la consolidación de alianzas estratégicas, las que ayudaron a

revitalizar el prestigio del "Made in Italy" en todo el mundo, produciendo bajo condiciones favorables, y sobretodo, manteniendo la calidad asociada con los productos italianos.

Las coinversiones o joint ventures. Las coinversiones son otro mecanismo empresarial muy conocido y desarrollado por las pequeñas y medianas empresas italianas, las cuales buscan crear o consolidar una posición activa en un mercado internacional. Las *coinversiones* son emprendidas, principalmente, en mercados emergentes, los cuales ofrecen grandes oportunidades de desarrollo en todas las actividades empresariales en las que se desee incursionar. Además, los mercados de estas características buscan impulsar todos los sectores industriales incorporando procesos tecnológicos a sus sistemas productivos con el ánimo de incrementar la competitividad de los bienes que generan. De tal manera, esta ha sido una motivación para muchos países industrializados que son bien aceptados en estos mercados por el deseo explícito de estos últimos en reconvertir a su industria con los adelantos tecnológicos que, en muchas ocasiones, sólo los países más industrializados han logrado desarrollar.

La Unión Europea es cómplice del desarrollo de *coinversiones* por parte de sus países miembros en todo el mundo. Como lo hemos visto en el primer apartado de este capítulo, la Unión ha creado algunos mecanismos con el afán de promover la consolidación de *coinversiones* en varias partes del mundo. Como ejemplos manejábamos el ECIP, el JOP y el JEV, los cuales atienden diferentes mercados de distintas características, desde economías emergentes hasta mercados tan exigentes como el propio europeo.

Las *coinversiones* han ofrecido numerosas ventajas para las empresas italianas, y la más interesante, es aquella en la cual se aprovecha la *coinversión en un mercado para triangular* sobre otros espacios económicos como lo ha sido a través de varias *coinversiones* entre México-Italia, y posteriormente, se penetra hacia toda Norteamérica. La *coinversión* es otra más de las modalidades empresariales desarrolladas por empresas italianas, la finalidad esencial se mantiene bajo las mismas variables: competitividad, productividad y calidad total en todos los bienes y servicios italianos.

De esta manera, Italia presenta tres características peculiares a su modelo de industrialización: el alto número de empresas, la fuerte preponderancia de empresas de pequeñas y medianas dimensiones y el elevado valor agregado de sus productos, típico de un país con pocas materias primas y de un sistema industrial profundamente basado en la transformación. Así pues, el modelo de desarrollo económico italiano está fundamentado en la estrategia flexible y en la difusión de una red de empresas de reducidas dimensiones, pero altamente redituables.

Nacidas en un primer momento como empresas satélite para la provisión de componentes para las grandes industrias o como firmas meramente artesanales, las pequeñas y medianas empresas italianas, en el curso del tiempo, han encontrado su verdadera vocación y se han colocado como entidades productivas autónomas, capaces de encarar no sólo al mercado interno, sino también al exterior.

2.4 Importancia de los distritos industriales en el desarrollo económico-empresarial italiano

El éxito del desarrollo empresarial italiano no puede ser comprendido solamente bajo la óptica de que el dinamismo productivo ha sido alcanzado por la estructura misma del sistema empresarial, que si bien es cierto ha favorecido el impulso competitivo de los bienes y servicios italianos, estos factores han logrado concretarse por un conjunto de elementos inmediatos a las empresas, en sí, estaríamos hablando de toda la infraestructura empresarial que se ha logrado maquinarse a raíz de un sistema productivo perfectamente bien planeado y organizado, un modelo empresarial que es ahora un ejemplo internacional: la conformación de distritos industriales.

Cuando nos referimos a los distritos industriales estamos hablando de un fenómeno que tiene sus raíces en la historia económica europea, pero que hoy está presente principalmente en Italia. Allí comenzaron a germinar las semillas de este modelo industrial a partir de la época del Medievo y del Renacimiento. La esencia del distrito al paso de los siglos se transformó de artesanal a mercantil y finalmente se tornó industrial, capitalista, y en estos días, pos-industrial.

Al hablar del modelo empresarial italiano estamos implícitamente tomando en consideración la importancia que cobran los distritos industriales en promover todas las facilidades productivas para el desempeño funcional de las pequeñas y medianas empresas italianas. Pero para continuar con este análisis es necesario tener presente lo que entendemos por un distrito industrial. Muchas son las definiciones que hacen referencia a este término empresarial, la más aceptada por los italianos es aquella que define al *distrito industrial* como una pequeña área en la cual operan grupos de empresas interdependientes cuyo número oscila entre las mil y tres mil unidades, generalmente con un número de veinte dependientes por unidad productiva.⁶⁰

Dentro de los distritos industriales coexisten una serie de factores que se convierten en las características propias y diferenciales de estos espacios *sui generis*:

- Tamaño reducido de las empresas, a menudo ligado a relaciones de insumo-producto (*input-output*)
- Elevado grado de especialización en una o más industrias complementarias
- Alta flexibilidad del trabajo y diversidad de capacidades profesionales
- Relaciones interproductivas complejas, horizontales y verticales, creadas por la concentración espacial y la fuerte complementariedad
- Capacidad de innovar y facilidad de establecer contactos entre operadores que intercambian información y conocimientos, lo que favorece el desarrollo de ideas originales sobre procesos, productos y mercados

Así, la localización de las empresas conforme a un cierto patrón territorial puede tener muchos motivos, entre los que figuran: alcanzar un alto nivel de especialización e innovación en un sistema productivo, todo con el fin de mejorar la calidad del producto y de allí aventajar más a los competidores extranjeros, convirtiéndose, si es posible, en el líder de un sector en particular. Por ello fenómenos de este tipo se pueden encontrar en casi todos los países industrializados, basta pensar en experiencias de

⁶⁰EUROPARTENARIAT 1996, *op.cit.*, p. 37

agregación industrial recientes como *Interstate 186* y el *Silicon Valley* para la industria informática en Estados Unidos.

Sin embargo, es en Italia en donde el fenómeno asume particular difusión y relevancia, por su relativa antigüedad y por su incidencia cuantitativa y cualitativa sobre la producción y las exportaciones industriales. El fenómeno de los distritos industriales, por otra parte, no puede ser analizado sino en el marco amplio del modelo de *especialización productiva* que se ha desarrollado, particularmente a partir del final de la Segunda Guerra Mundial, pues a partir de esa fecha se convirtió en el modelo de industrialización y desarrollo económico-empresarial en Italia.

La constitución de distritos industriales en Italia ha conllevado a una serie de implicaciones que han modificado no solamente a la *estructura económica-empresarial* del país, sino que incluso al propio ritmo de vida y a su cohesión social:

- Consistente especialización productiva a nivel local
- Utilización de economías de escala relacionadas con las ventajas territoriales (ríos, valles, etc.) gracias a un tipo de *interdependencia orgánica* que se desarrolla en la comunidad de las pequeñas y medianas empresas
- Desarrollo de sistemas informativos avanzados que garantizan una rápida circulación de información relativa a los mercados de exportación, a las tecnologías alternativas utilizables, a las nuevas materias primas, etc.
- Profesionalismo en los trabajadores de las empresas debido a la flexibilidad productiva y a la propia estructura de la firma lo que facilita la especialización del personal
- Consolidación de relaciones "*face to face*" entre los emprendedores locales que favorecen la transmisión de mejoras tecnológicas y organizacionales, impulsando la eficacia del sistema local en su conjunto
- Surgimiento de un sentimiento de identidad sociocultural entre la empresa, el distrito industrial y la región en la que se vive

El modelo de los distritos industriales ha encaminado al éxito empresarial italiano, pues en razón a las ventajas y mejoras que ha traído para la economía del país, se le asocia con una regla muy peculiar: "la regla de las tres F" (*flessibilità, fantasia, fiducia*), en español, *flexibilidad, fantasía y confianza*. *Flexibilidad* productiva, *fantasía* en la innovación del producto y del proceso y *confianza* en la potencialidad operativa y en la capacidad de enfrentar a mercados lejanos y desconocidos. Uno de los cambios más importantes que ha sufrido la mentalidad empresarial italiana, una vez institucionalizado el fenómeno de los distritos industriales ha sido precisamente la confianza que se tiene para encarar cualquier reto y convertirlo en una oportunidad de negocios internacionales. Todo ello gracias al dinamismo que han presentado los índices de competitividad de los productos italianos, los cuales tienen su mejor representación en el incremento del consumo de productos "Made in Italy", haciendo de este slogan una filosofía empresarial distintiva en todo el mundo, como símbolo de calidad y confianza.

Como muestra de los anterior se hizo una encuesta en el año de 1995 a un grupo de 800 empresas de países miembros de la Unión Europea (España, Francia, Alemania y Reino Unido), las cuales mantienen relaciones productivas con firmas italianas. Sus respuestas fueron muy elocuentes; una vez ya desaparecido el estereotipo de *pizza, spaghetti y mandolino*, Italia es hoy en día reconocida en el

mundo por la calidad y la fuerza competitiva de sus productos. Entre los factores que favorecen el establecimiento de un tipo de colaboración empresarial entre empresas italianas y las de los países citados en la encuesta, las razones de atracción son encabezadas por un tipo de cambio favorable - lo que desaparecerá para el año 2002 una vez en plena circulación el euro - seguido por la calidad, la imagen de la producción y la capacidad de los recursos humanos.

El reconocimiento más considerado por los italianos es aquel que proviene de los alemanes, pues son dentro de la Unión Europea la fuerza motriz del desarrollo económico, de ahí su importancia. El hecho de que el 70% de las empresas alemanas ven en la calidad de los productos italianos, la clave del éxito, ha motivado una euforia al interior del país canalizada en un apoyo mucho más estrecho entre la iniciativa privada y el gobierno, así como han tomado lugar una serie de reformas legislativas que apoyan mucho más a las pequeñas y medianas empresas, y sobretodo, enarbolan el modelo de industrialización y desarrollo económico basado en los distritos industriales. Además, según los alemanes, el buen posicionamiento de las empresas italianas se debe a los esfuerzos de reconversión industrial, alta especialización y promoción del desarrollo empresarial en áreas marginadas.

En relación a la consideración que hacen los alemanes sobre el papel estratégico internacional que están jugando las empresas italianas, el último punto al que hacen alusión es muy controvertido, pero muy cierto. El avance económico que ha tenido Italia a partir de la década de los cincuenta es debido, principalmente, a la zona Norte del país. Por lo tanto, existe una completa desigualdad entre los parámetros económicos y sociales entre estas dos áreas geográficas, las razones son de todo tipo, desde históricas hasta culturales, pasando por razones políticas y sociales. Nuestro objetivo no es hacer un análisis introspectivo del surgimiento de la disparidad económica dentro de Italia, sino apuntalar que es un problema importante, que hoy más que nunca, se ha cobrado conciencia no sólo en los altos niveles políticos, sino en toda la sociedad italiana en su conjunto.

Afortunadamente, este dualismo productivo en Italia no ha traído consigo problemas políticos y sociales de consecuencias catastróficas como lo fue en Yugoslavia. Es verdad que desde el punto de vista territorial más del 80% del tejido productivo de Italia se encuentra en la zona centro-septentrional. El mapa 2.1 que presentamos dejar ver la realidad de la distribución de los distritos industriales en Italia.

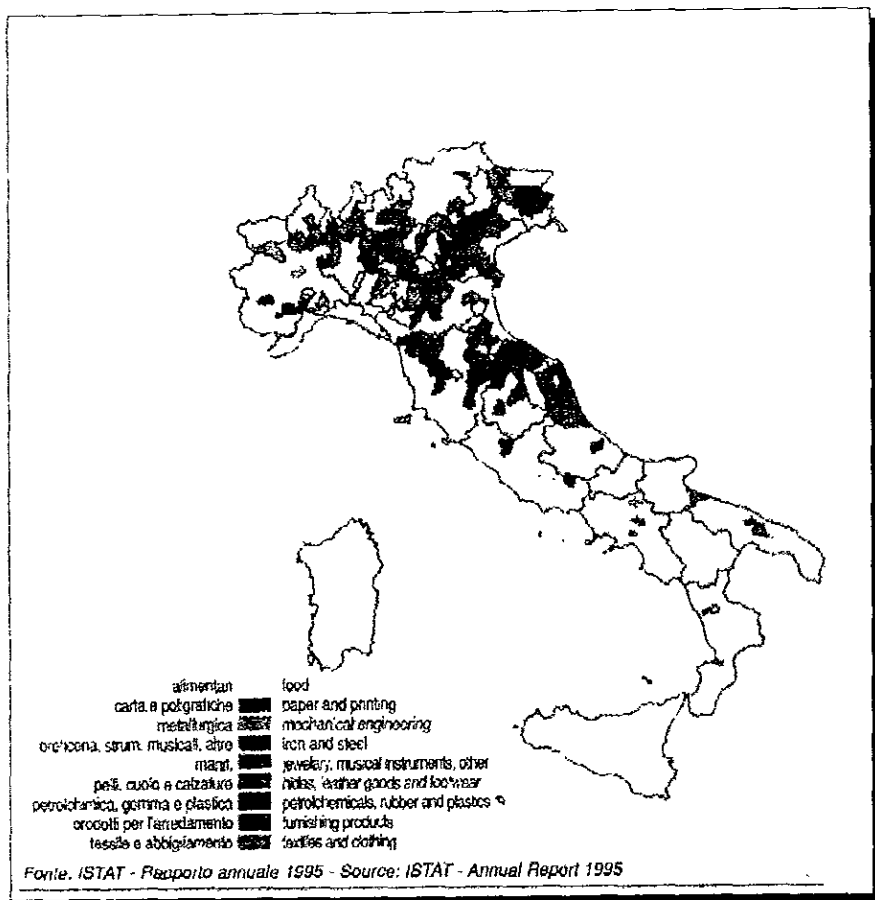
Así, desde el plano regional, las empresas exportadoras italianas confirman lo antes mencionado, puesto que el 75% de las exportaciones son realizadas por empresas ubicadas en la Italia septentrional; de la región central proviene el 15%, mientras que las regiones meridional e insular representan apenas el 10% de la exportación total.⁶¹ Son muchos y complejos los factores que están en la base del fenómeno. La carencia de infraestructura está entre las principales causas, y al mencionar infraestructura productiva, no sólo hacemos alusión a instalaciones y a tecnología de punta, sino también a apoyos gubernamentales para el impulso de estas regiones, así como la falta de distritos industriales que no se han concretado para reactivar estos espacios económicos.

Bajo el mismo tenor, la repartición de los distritos industriales en Italia está bastante segmentada, así la región de *Lombardia* es la que tiene el mayor número de distritos industriales, pues posee el 21.1% del total. Le siguen *Veneto* y *Marche* con 17.1% cada una de ellas. Así, en estas regiones se ubica más de la mitad de los distritos industriales. Si después agregamos que *Emilia Romagna* tiene 24; 19 la región de

⁶¹ Barbieri, Carlo, op. cit., p. 6

Mapa 2.1

DISTRITOS INDUSTRIALES POR SECTOR DE ESPECIALIZACIÓN



Toscana; y 16 la región de *Piemonte*, llegamos a la cifra citada: el 80% del tejido industrial en Italia se encuentra en las regiones comprendidas de la Italia del centro y septentrional.⁶²

Una de las implicaciones que ha traído este alto nivel de concentración de distritos industriales en estas regiones, es el volumen de las exportaciones que se manejan en su interior. De esta manera, la región de *Lombardia* detenta el 30% de la exportación nacional, cuyos operaciones son dirigidas principalmente hacia Norteamérica y a muchos países en desarrollo del Medio y Extremo Oriente; la región de *Piemonte* ocupa el segundo lugar con el 14% del total exportado, los mercados metas de esta región son principalmente europeos, mientras que el tercer lugar es mantenido por la región de *Veneto* con otro 14% de las exportaciones del país, las cuales son aceptadas mayoritariamente por países industrializados.

Este dualismo productivo italiano repercute no sólo en los índices de exportación nacional, sino también en parámetros industriales, económicos y sociales. Por ejemplo, la región de *Lombardia* contribuye a la cuarta parte del producto industrial nacional, además existen en la región 42 distritos industriales que se encargan de diferentes áreas productivas, por lo tanto este espacio territorial se convierte en una zona de alta especialización. Destacan en la región lombarda sus 19 distritos textiles (*Asse Sempione, Bassa Bresciana, Olgiatese*, etc.), así como sus 12 distritos industriales enfocados en la mecánica (*Treviglio, Lumezzane, Val Trompia, Valsabbia*, etc.). Estos y otros más índices económicos han convertido a la región de *Lombardia* como el centro económico de toda Italia, y a Milán como la capital económica-financiera del país.⁶³

En el caso de *Piemonte* los parámetros corroboran al reconocimiento de la eficiencia productiva de la región. El *Piemonte* es la quinta región italiana por contribución al PIB. La región se caracteriza por un fuerte tejido industrial. De hecho, el *Piemonte* produce el 10.6% del valor agregado industrial italiano. La región con sus 16 distritos industriales especializados en diferentes ramas industriales coadyuvan a la fuerte competitividad regional y nacional. Entre estos espacios productivos sobresalen sus 5 distritos textiles (v.g. *Biella*), sus distritos industriales enfocados a la industria de la metalmecánica (v.g. *Casale Monferrato*). Así, la región muestra un constante ritmo de crecimiento industrial, *Piemonte* con sus 335,436 empresas la hacen ser por ello la segunda región con más exportaciones.⁶⁴

La región del *Veneto* es la que contribuye en tercer lugar al valor agregado industrial, colocándose como protagonista del virtuoso dinamismo empresarial que está tomando lugar en la zona noreste del país. El sector industrial está organizado en 34 distritos industriales, entre los que sobresalen los 15 distritos textiles y sus 10 distritos destinados a productos para el arrendamiento, sin dejar pasar por alto el famosos distrito de *Murano*, reconocido mundialmente por su producción de vidrio, y el de *Vicenza*, destinado a la producción orfebre.

Desafortunadamente la densidad industrial en las regiones meridionales es muy baja, en donde se encuentran distritos industriales tanto de vieja como de nueva caracterización manufacturera. Tal situación es fácilmente perceptible en el mapa 2.2 que presentamos, en el que se puede observar una baja en la concentración de distritos industriales; por sólo mencionar algunos datos en la región de

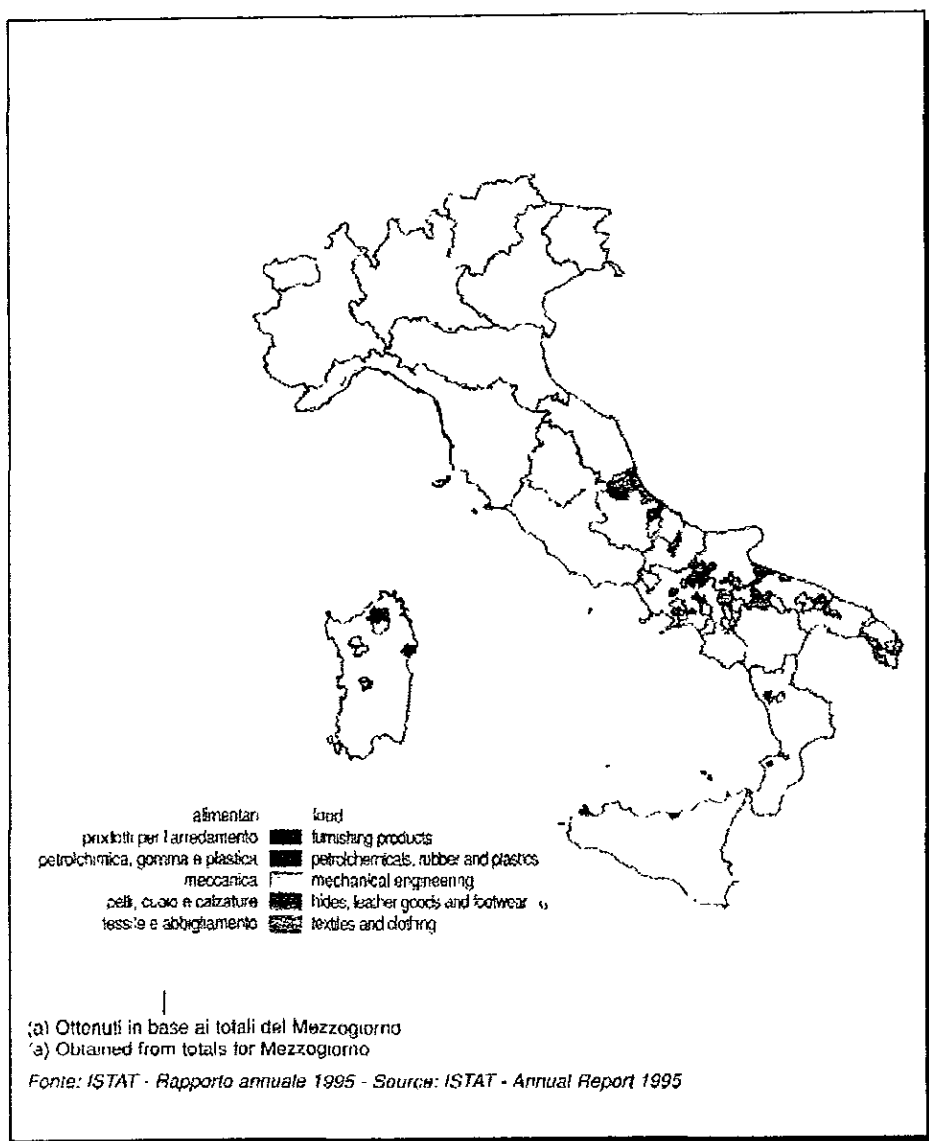
⁶²EUROPARTENARIAT 1996, op.cit., p. 39

⁶³ibid., pp. 182-183

⁶⁴ibid., pp. 195-196

Mapa 2.2

DISTRITOS INDUSTRIALES MERIDIONALES POR SECTOR DE ESPECIALIZACIÓN



Campania sólo hay cuatro: *Solofra, San Marco dei Cavoti, Monte Miletto y Maurasi*; en la región de *Puglia*, el número de distritos declina a tres: *Bartetta, Putignano y Martina Franca*. Esta fuerte disparidad regional ha obligado a concientizar a las autoridades gubernamentales, principalmente, para otorgar todo tipo de facilidades con el ánimo de revitalizar estas regiones para que no se queden rezagadas ni excluidas del desarrollo económico-empresarial.

Entre las formulas que ha manejado el gobierno para incentivar estas regiones meridionales se encuentran el promover una serie de legislaciones que alienten a la inversión nacional y extranjera directa para generar nuevas empresas, y por lo tanto, nuevos puestos de trabajo. Del mismo modo, se han creado otro tipo de incentivos para hacer de estas regiones espacios productivos, tales como apoyos financieros para la modernización y renovación de equipo e instalaciones productivas; vínculos academia-empresa, y sobretodo, lo más admirable es que el gobierno ha aceptado que no se puede forzar o implantar un sistema o modelo de industrialización diverso a la realidad meridional, por lo tanto, lo que ha hecho en este caso es apoyar su modernización. Un ejemplo muy alusivo son los estímulos a las empresas artesanales para la adquisición de equipo que mejore la calidad de los productos de este sector. Esto es parte del éxito del modelo económico italiano, la aceptación de "la Italia de dos velocidades", conscientes de las implicaciones que ello conlleva se ha generado un espíritu promotor por el desarrollo integral nacional con el deseo de un mejor equilibrio productivo en todo el país.

Por otra parte, si quisiéramos esquematizar a las empresas de un distrito industrial, en relación a los productos que generan y a las interrelaciones entre las firmas, pudiésemos distinguir tres categorías:

1. Empresas que generan un producto final
2. Empresas monofase, relacionadas con una sola etapa de la producción, lo que no significa que sus productos sean menos especializados o de baja calidad
3. Empresas que operan en una industria diferente a aquella que identifica el producto final del distrito industrial; no obstante, pertenecen al mismo sector verticalmente integrado de las empresas finales.

Teniendo presente esta clasificación, es posible realizar una subdivisión de los sistemas de desarrollo local, emergiendo tres tipologías de distritos:⁶⁵

1. Áreas de especialización productiva
2. Sistemas productivos locales
3. Áreas-sistema

El *área de especialización productiva* está caracterizada, sobretodo, por la presencia de pequeñas empresas, por la preponderancia de un sector productivo que no genera consistentes interrelaciones productivas entre las mismas empresas. La estructura del sistema local es por lo tanto de tipo horizontal, en cuanto que todas las empresas son competidores en el mismo mercado, produciendo el mismo bien o efectuando la misma fase de elaboración. Estas áreas son de reciente formación y seguidas son generadas por procesos descentralización productiva de tipo territorial con una fuerte presencia de empresarios extranjeros que ponen en marcha importantes instalaciones productivas.

⁶⁵EUROPARTENARIAT 1996, op. cit., p.p 45-46

Los *sistemas productivos locales* están constituidos por una red de pequeñas empresas que producen los mismos bienes. El área es por lo tanto monocultural con una fuerte competencia horizontal plenamente abierta. Las relaciones entre las empresas se desarrollan intensivamente, incluso utilizan y aprovechan los mismos recursos infraestructurales, faltando, solamente, una integración productiva entre los diferentes sectores manufactureros de este espacio industrial.

Las *áreas-sistema* son el tipo de áreas de especialización productiva de pequeñas empresas más evolucionado. La característica fundamental es una acentuada división del trabajo entre las empresas, lo que diversifica progresivamente el sistema productivo local. El proceso de desarrollo del área es autónomo y autárquico porque está fundado en la utilización de recursos locales (empresariado, capital social, recursos económicos, tecnología y servicios).

Todo esto genera que el distrito industrial se caracterice por la especialización de la producción a nivel regional y empresarial y por la amplia división del trabajo entre las empresas del sistema mismo. Todo ello repercute en una serie de ventajas, tales como:

- La existencia a nivel local de competentes profesionistas con un alto nivel de preparación y especialización
- La amplia ventaja de la especialización productiva
- La funcionalidad de las relaciones academia-empresa que consienten procesos de formación de acuerdo con las necesidades del tejido productivo local. Esto ha sucedido, por ejemplo, en el distrito de *Carpi* en *Emilia Romagna* o en *Lecco* en la región de *Lombardia*.
- La introducción de específicos centros de apoyo a la innovación del sistema económico local, que facilitan el acceso a las nuevas tecnologías y a los servicios avanzados. Significativas, en este sentido, han sido las experiencias del *Cíter* de *Carpi*, de *Città Studi* en *Biella* o del *Centro Tessile* de *Como*

Así, la eficacia de una solo distrito está basada en la eficiencia y en el valor del ambiente socio-económico local que se identifica, sobretodo, en la red de relaciones (intercambio de mercancías e/o información) entre las empresas y recursos humanos. Por lo tanto, es el sistema mismo el que provoca que cada parte integrante del distrito sea productiva y competitiva, dando lugar a una especie de círculo virtuoso.

De esta manera, el distrito industrial es un modelo endógeno en el sentido en que éste nace de la base de un espacio económico determinado, y no es una imposición de ninguna parte externa a él. Además, está estrechamente relacionado e integrado con el territorio en el que está circunscrito; mantiene un canal estrecho entre el que produce y el que consume; crea una economía vigorosa con un alto valor agregado en los productos por su especialización, altos salarios, pocos conflictos empresariales, y sobretodo, mejores condiciones de vida para los habitantes de la región por la gran cantidad de puestos de trabajo que genera. En fin, favorece a un desarrollo equilibrado en las áreas territoriales en las que opera. De ahí pues, la definición tan asociada a este modelo empresarial como un sistema cooperativo local o como un ecosistema empresarial en el cual conviven de modo natural competencia y cooperación.

No es en vano que la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) hayan propuesto a la mitad de la década de los noventa al modelo económico-empresarial italiano como

un ejemplo internacional de un completo modelo de industrialización y desarrollo económico. Este modelo de cooperación industrial ahora internacionalizado trata de estimular el surgimiento o el crecimiento de distritos industriales tomando como base al modelo italiano en países en desarrollo con el deseo de estimular la productividad y la competitividad de los productos y servicios que se generan al interior de estos países.

Es así pues, que el modelo económico-empresarial italiano es toda una realidad internacional, no solamente logró revitalizar al país después de la tragedia de la Segunda Guerra Mundial, sino que ha hecho capaz de colocar a Italia como uno de los colosos industriales a nivel mundial, reconocida por la calidad de sus productos y servicios, la eficiencia de sus recursos humanos y la constante de la productividad por su interés de innovar en todos los sectores industriales. De esta manera, Italia se enfila como una sólida economía para encarar los retos venideros del siglo XXI, sus características productivas la convierten hoy en día en un fuerte competidor internacional, miembro ejemplar del ahora "Grupo de los Ocho".

2.5 Sectores productivos y éxitos empresariales en Italia

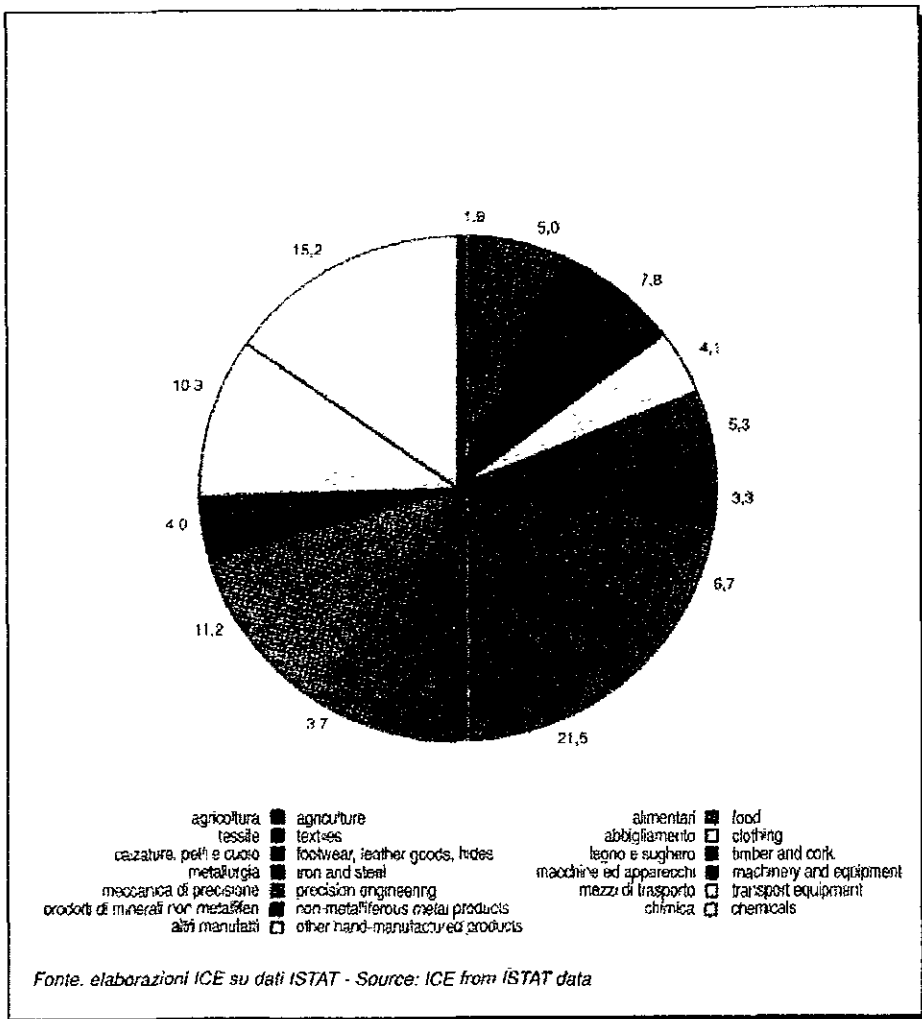
El modelo de industrialización italiano es un esquema atípico comparándolo con el de otros países industrializados, como es el caso de los Estados Unidos, en donde el impulso económico-empresarial está plenamente identificado con el desarrollo de gigantescas empresas que se transforman en corporaciones multinacionales. El caso italiano es totalmente opuesto al modelo clásico de industrialización que se asocia con el sistema empresarial estadounidense. Sin embargo, esta diferencia sustancial es la que ha permitido a Italia posicionarse estratégicamente en el mercado global.

El diseño de sus estrategias empresariales están encaminadas en la alta especialización con el objetivo de impulsar la competitividad de los bienes y servicios bajo la filosofía del "Made in Italy". De ahí reside, precisamente, la peculiaridad del sistema productivo italiano. Un sistema en donde no solamente se han desarrollado ciertas áreas productivas, sino que a cada sector se la ha diseñado una política industrial en especial, además de la existencia de un número determinado de distritos industriales para la producción sofisticada de un producto en particular. Todo ello conlleva a los resultados que los italianos han tenido en todo el mundo. La peculiaridad de sus estructuras productivas les ha dado varias ventajas que han sabido aprovechar; de ahí que cuando hablamos de éxitos empresariales en Italia no solamente podemos hacer alusión a los sectores tradicionales con los que se relaciona a la producción italiana, sino que el sistema productivo en su conjunto ha favorecido a todos los sectores industriales para que tengan un peso determinante en el desarrollo de negocios internacionales.

Es por ello que cuando observamos una gráfica en la que se muestra el desarrollo empresarial italiano encontramos que no existe una concentración determinante en un sector industrial en específico, sino lo que podemos apreciar es una distribución muy interesante, que es muestra de una serie de políticas y estrategias industriales muy bien planeadas con el objetivo de diversificar la industria e impulsar todos los sectores productivos por igual. Tal situación la podemos visualizar en la gráfica 2.1, en donde se muestra la composición de los distritos industriales italianos de acuerdo a la especialización sectorial.

Gráfica 2.1

DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LAS EXPORTACIONES 1995 (%)

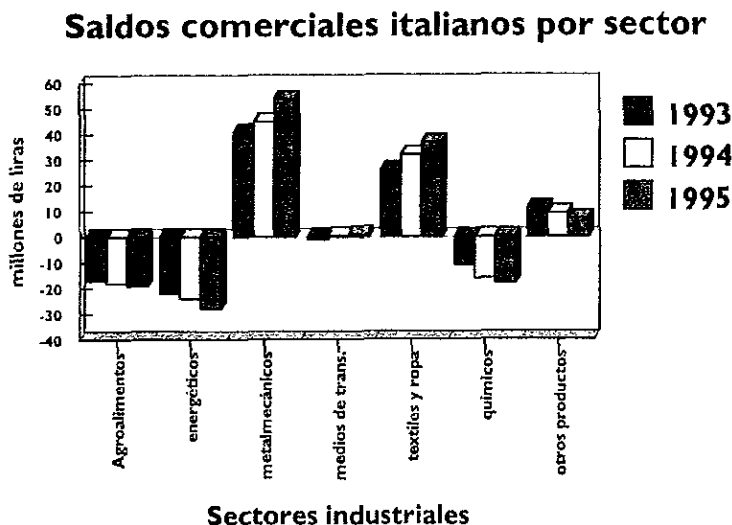


Es aquí en donde nuestras hipótesis empiezan a convertirse en aseveraciones sobre la realidad industrial italiana, ya que cada sector parece proveer un porcentaje similar a las exportaciones totales. Lo que se traduce como un reflejo de la planificación industrial de Italia con el ánimo de que cada sector sea lo suficientemente apto para enfrentar al resto de los competidores internacionales bajo condiciones favorables y estimulantes.

Así, textiles, químicos, maquinas y herramientas, entre otros sectores industriales, se encuentran inmersos bajo una misma óptica: la productividad. De ahí parte la idea del "Made in Italy", en donde cada área industrial sea capaz de encarar los desafíos del próximo siglo, así como tratar de revolucionar la idea estática de que los sectores productivos italianos eran solamente los sectores tradicionales (moda, muebles, etc.), hoy no es así, el panorama italiano es plurisectorial y multifuncional.

Es por ello que los logros económicos de los sectores industriales italianos no se han dejado esperar. El exterior reconoce en estos tiempos - más que nunca - la calidad, la eficiencia y la funcionalidad de los bienes y servicios. Italia, ante esta situación, ha tenido una aceptación muy importante, por ello, los saldos comerciales que ha mantenido frente al exterior son alentadores. Aunque sí bien es cierto que en la gráfica 2.2 se muestra una etapa recesiva en sectores como el de la industria química, tal situación se ha revertido con una serie de reformas estructurales que el gobierno ha promovido junto con los empresarios con esquemas tales como el *Accordo per il Lavoro* de 1996, la reforma legislativa de 1993, la reforma de los Fondos Estructurales de 1998, son entre otros mecanismos los que están revitalizando áreas estratégicas como la propia industria química, la cual abordaremos con más detalle posteriormente.

Gráfica 2.2



FUENTE: ICE

Es verdad que dentro del margen de tiempo que se marca en la gráfica, la filosofía que aún era vigente era la de encarar de la mejor manera posible los retos que traían consigo la propia Unión Europea y la globalización de los mercados, para lo cual, los italianos protegieron a sus industrias tradicionales, pues una oleada de competidores orientales trataron de ocupar una mejor posición en los mercados internacionales bajo la idea de dar mejores precios a los clientes con una política de bajos costos de producción sacrificando la calidad ante todo. Esto propició un plan de emergencia integral en donde se involucraba a todas las partes interesadas para revitalizar el dinamismo empresarial de todos los sectores tradicionales italianos, y posteriormente, dinamizar todas aquellas áreas productivas en las que Italia no fuese un líder, pero que se tratara de impulsar la competitividad y la productividad con el objetivo de diversificar los riesgos económicos-empresariales, para que de esta manera Italia no fuese rehén de los vaivenes del mercado global. Así, surgió una nueva etapa de los negocios empresariales italianos, en donde ya no más se dependiera preponderantemente de los sectores tradicionales, para ello habría que prepararse infraestructuralmente con recursos humanos de calidad, recursos financieros y recursos tecnológicos para vigorizar a todos los sectores industriales. Tiempo atrás existían áreas en donde la presencia italiana era mínima, ahora, el "Made in Italy" tiene cabida en todos los espacios empresariales por igual.

Ahora bien, toda esta lógica favorable para el desarrollo empresarial italiano, no puede ser entendida de manera aislada, es decir, se involucran una serie de elementos, que muchas veces son ajenos a las voluntades corporativas, pero sin embargo facilitan o inhiben el dinamismo económico de la región y de un sector industrial en particular. Lo que se está tratando de interpretar es que en el avance económico-empresarial se da una conjunción de casualidades y causalidades que repercuten directamente en el desenvolvimiento de los negocios.

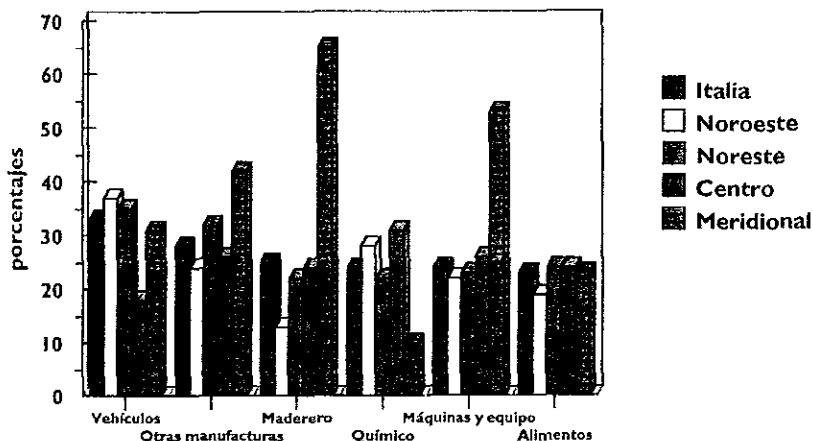
Así, en la gráfica 2.3 podemos observar que factores de todo género (naturales, sociales, económicos, etc.) influyen de manera contundente en el dinamismo de una región y de los sectores industriales en general. Por ejemplo, cuando hacemos alusión al sector productor de vehículos, podemos ver el notable empuje de la zona noroeste italiana, posicionándose como la más importante debido a que en esta área se concentran los insumos principales para la fabricación de todo tipo de vehículos, principalmente, la producción de dichos componentes son generados en la región del *Piemonte*, que es una área geográfica enfocada a los sectores de la metalmecánica, petroquímica, hule, plástico y otros bienes industriales que son utilizados para la fabricación de vehículos, cuyo sector participó con alrededor del 15% en las exportaciones nacionales en el año de 1995.

En el caso de la industria maderera, los factores naturales influyen notablemente en el dinamismo del sector. De tal manera que la zona sur del país es la que encabeza a este renglón económico. Esta parte del país se encuentra bajo un clima cálido, con una vegetación propicia para esta actividad económica, aunado a que la población, en esta área, tiene poca preparación, por lo tanto, desarrollan aún actividades primarias. Además hay que tener presente que el gobierno ha instrumentado dentro de las reformas a los Fondos Estructurales, una serie de incentivos que promueven las actividades propias de cada región en particular, por lo tanto, no se espera que se implanten nuevas actividades económicas, sino que se mejoren cualitativamente las ya existentes. La importancia del sector maderero es crucial, pues de él depende otro sector tradicional de Italia: el sector mueblera. De ahí, precisamente, que ha surgido un canal de comunicación siempre disponible entre las regiones productoras de madera y las transformadoras de esta materia prima. Todo esto bajo una misma óptica: mantener una calidad desde el

inicio del proceso industrial hasta el trabajo concluido, es por ello que no podemos hablar en Italia de una separación de estos dos sectores, sino de una simbiosis funcional que ha traído éxitos económicos-empresariales para Italia puesto que sus muebles son los número uno en todo el mundo.

Gráfica 2.3

Repartición de las exportaciones italianas por sectores
(variaciones porcentuales de los valores 1995/1994)



Sectores más dinámicos

FUENTE: ICE

El sector de las máquinas y herramientas, es un sector que se ha convertido en tradicional dentro del sistema productivo italiano, en el que posteriormente profundizaremos. Lo que podemos establecer, es que no es posible determinar tajantemente la caracterización de una región italiana que sea la que determine las pautas rítmicas de la evolución de este sector. Si bien es cierto, las regiones de *Emilia Romagna*, *Marche*, *Toscana*, *Lombardia* y *Veneto* se caracterizan por su impulso tan importante en el desarrollo de esta área productiva, no obstante no hay que menospreciar la labor meridional enfocada en el desarrollo de maquinaria para el sector agrícola. De esta manera, el reconocimiento internacional en las máquinas y herramientas italianas se debe a la diversificación de su producción, lo que ha repercutido en la generación de productos con características altamente especializadas y con un notable rendimiento.

La industria química italiana ha venido de menos a más, teniendo como principal competidor a Alemania, la cual sigue conservando un papel de liderazgo a nivel mundial, la industria química de Italia ha mejorado su participación a escala mundial, gracias al repunte competitivo de los productos provenientes de este sector, que son principalmente canalizados para la fabricación de bienes intermedios. Este sector

ya forma parte de las principales áreas productivas en Italia, lo que es más, generó alrededor de un 10% de las exportaciones totales del país en el año de 1995, lo que es una clara muestra del repunte que ha venido cobrando esta industria a lo largo de los años. Las zonas productoras, principalmente, de este tipo de bienes se localizan en la región norte de Italia, en donde existe la infraestructura económica y social capaz de reactivar a este sector industrial.

El sector alimenticio es un claro ejemplo de un sector industrial tradicional de este país. La potencialidad de este sector es tal al grado de haber generado el 11.4% de las exportaciones italianas en 1995 y las previsiones para el futuro confirman un "export performance" de signo positivo.⁶⁶ Las dimensiones reducidas de las unidades productivas impiden un acercamiento directo con los mercados externos dominados por los compradores de las grandes cadenas distribuidoras y por los colosos de las multinacionales. Las excepciones, sin embargo, no faltan como los buenos resultados. Por ejemplo, tenemos el caso del vino, de las conservas vegetales y de los lácteos, que son los productos que más satisfacciones económicas han dado al país. El nivel de participación de todas las regiones en este sector industrial es el ejemplo y la meta que busca el gobierno con el resto de las otras áreas productivas: las mismas condiciones y potencialidades para que toda Italia sea cómplice de un desarrollo armónico e integral, puesto que los porcentajes de participación de cada zona de Italia en este sector son tan alusivos, lo que explica el trabajo de coordinación y planeación entre empresarios, gobierno, investigadores, estudiantes, entre otros, para lograr los resultados esperados.

La presencia italiana en todo el mundo es cada vez más sólida y visible. Su filosofía empresarial se ha convertido en todo un modelo de negocios internacionales: asociacionismo, distritos industriales y pequeñas y medianas empresas han llevado, conjuntamente a Italia a posicionarse estratégicamente en los mercados internacionales. La realidad por la que atraviesa Italia es otra, ya no es solo moda y diseño, ni alimentos y muebles, ahora al referirnos de éxitos empresariales la gama de ejemplos es mucha más amplia y variada, así podemos hablar de la industria química, informática y telecomunicaciones (*Hi-Tech*), papelera, siderúrgica, eléctrica, entre otras. Con la finalidad de hacer un acercamiento a algunas de estas realidades empresariales, desarrollaremos algunos apartados en donde se demuestra este renovado desarrollo italiano.

2.5.1 Sector "sistema moda"

Gobierno, particulares y la sociedad italiana en su conjunto han asumido como objetivo prioritario para la modernización del país la valorización, el desarrollo y la innovación del sistema productivo nacional, con la convicción de que en un contexto económico mundial abierto y competitivo, Italia no puede competir solamente a través de reducciones y racionalizaciones de los costos en cada una de las actividades económicas, sino que lo debe hacer a través de la calidad, la capacidad de innovación, las competencias y los conocimientos que le ofrece el sistema productivo interno, apoyado en un esfuerzo de iniciativas en nuevos sectores y en la entrada a la vida económica de nuevos agentes económicos, así como con la utilización intensiva de tecnologías emergentes y la atención de las nuevas necesidades individuales y colectivas, legado, finalmente, a la elevación del nivel de vida de la población.

⁶⁶EUROPARTENARIAT 1996, *op cit.*, p.p. 34-35

En un cuadro de progresiva globalización de la economía, un sistema-país eficiente y funcional tiene como requisito indispensable para su desarrollo industrial, el no menospreciar la importancia y la atención hacia sectores industriales de dimensiones económicas relevantes que se piensan como consolidados, como en el caso del *sistema moda*, sino que es necesario establecer una política industrial actualizada hacia estos sectores con el ánimo de que se puedan adaptar de la mejor manera posible al nuevo contexto internacional.

Desde el final de la Segunda Guerra Mundial el sector de Textil-Ropa-Calzado (*sistema moda*) ha vivido intensas fases de transformación. El primer cambio importante fue en los años cincuenta y sesenta cuando el sector prevalentemente artesanal se dotó de una sólida base industrial. El segundo paso firme se dio entre el final de los años setenta y los inicios de los años ochenta cuando se escogió el camino de la calidad, la vanguardia y la internacionalización para el desarrollo del sector. De la mitad de los años ochenta se inició la tercera etapa de transformación del sector que será, quizá, la más delicada para el futuro del *sistema moda*, ya que éste deberá adecuarse a la nueva geografía mundial de la producción y del consumo, la cual se está diseñando con el proceder de la globalización de las economías nacionales y de los mercados.

Con la Ronda Uruguay, que previó un dismantelamiento gradual del Acuerdo Multifibras, el *sistema moda* verá caer progresivamente a nivel mundial todas las restricciones comerciales a través de un recorrido de tres etapas que terminará en el año 2005. Los primeros efectos visibles para el sector se comenzaron a dar en 1998, cuando se vinieron a bajo todas las barreras comerciales de los países de la Europa Oriental, que representa una área con un bajo costo de mano de obra y con una importante tradición textil.

Un importante resultado está por darse en cuanto respecta, por ejemplo, al mercado indio en el que se estima una dimensión similar a la de la Unión Europea, en donde dentro de seis años serán eliminadas todas las restricciones cualitativas existentes y, por lo tanto, se verán favorecidas todas las importaciones del sector textil y el de la ropa, justificadas hasta ahora por el gobierno indio como serias dificultades en su balanza de pagos. Resultados más interesantes para el *sistema moda* italiano se podrán alcanzar en China, ya sea como mercado de exportaciones o con la constitución de coinversiones en el país, puesto que se calcula que existen más de 16 millones de personas en grado de consumir productos textiles con precios medios y altos. Lo cierto es que el *sistema moda* italiano deberá adecuarse a este proceso de mundialización que producirá la exasperación de la competencia a escala internacional, pero también el desarrollo de nuevos mercados.

De esta manera las acciones empresariales del *sistema moda* deberán encaminarse bajo estrategias como las siguientes:⁶⁷

- La constitución de un gran telar productivo, integrado y con una alta intensidad tecnológica, que inicie desde los productores mecánico-textiles hasta la distribución del producto terminado, y que esté en grado de realizar una producción de alta calidad en tiempos compatibles para satisfacer las exigencias del mercado

⁶⁷http://www.minindustria.it/Gabinetto/Seg_tecn/Pol_Tes/Pol_tes.htm

- La concreción de un sistema productivo que opere en una dimensión global, con la prolongación hacia países emergentes (v.g. México), que con la mundialización representan las principales áreas de crecimiento de consumo de productos textiles
- La cristalización de un *sistema moda* italiano reconocido por su patrimonio material y por su valor inmaterial

Bajo estas estrategias, el *sistema moda* sufriría grandes efectos, tales como la creación de un nuevo y revolucionado sector industrial, al que el tradicionalismo sólo le sería relacionado con la calidad de los productos.

El *sistema moda* europeo, particularmente el italiano, ha ya iniciado operaciones con el deseo de realizar esta transformación, con una estrategia que se articula con inversiones que van en las direcciones de:

- Internacionalización completa y funcional a nuevos mercados de exportación
- Innovación en el proceso y en el producto
- Reforzamiento sistemático desde el ciclo productivo hasta la distribución
- Valorización de los conceptos moda y vanguardia

La validez de estas estrategias se pueden confirmar con las sustanciales cuotas de exportación mundiales de Italia, resultado no ha alcanzado por otros países industrializados. Incluso, esta estrategia fue reconocida por el mismo Consejo de Ministros de la Unión Europea (28 de marzo de 1996) como la única alternativa para el desarrollo futuro del *sistema moda*, por ello, requiere ser secundada por iniciativas coherentes a nivel nacional y a nivel europeo, para el caso italiano.⁶⁸

Con el avance de la mundialización, se ha impuesto a todas las empresas la transformación y la adecuación a los más elevados estándares de eficiencia, lo cual no es posible, principalmente para las pequeñas empresas, por ello es prioritaria la intervención pública para que cree el ambiente favorable a las acciones de las empresas. Un retardo de la acción pública en este momento provocaría un aletargamiento en la estrategia competitiva que ha hecho del *sistema moda* italiano un fenómeno de excepcional valor y extraordinariedad.

El principal riesgo es el percibir estrategias defensivas por parte de las empresas, orientadas sobre todo en la reducción de costos. Esta alternativa provocaría a largo plazo un retrocedimiento del *sistema moda* italiano hacia un sector con tintes tradicionales en su infraestructura, sacrificándose la calidad de los productos, en donde la competencia se centraría nuevamente sobre la variable precio. En otras palabras, sólo con la rápida intervención de una política coherente que satisfaga las necesidades del sector y que secunde las estrategias expansivas, el *sistema moda* italiano se mantendría en el liderazgo mundial.

El *sistema moda* italiano actual dispone de grandes ventajas: telares completos y de nivel tanto medio como alto, los cuales interactúan en modo integrado logrando realizar producciones que por su alto contenido de moda y calidad han redimensionado el peso competitivo de la variable precio. Todo esto ha

⁶⁸ http://www.minindustria.it/Gabinetto/Seg_tecnPol_Tes/Pol_tes.htm

sido posible porque el modelo en red existente ha permitido una fácil transferencia de recursos (productos, información, capital humano, tecnología, etc.) para realizar productos con alto valor agregado.

La política industrial para el sector prevee en definitiva una fuerte orientación hacia la globalización no sólo en una lógica defensiva, sino que a través de la conquista de nuevos espacios. En tal dirección serán conducidos los esfuerzos y las acciones de todos los agentes involucrados que deberán encontrar en las acciones del gobierno el apoyo necesario para las demandas del sector. Se trata de promover un proceso de transformación en donde se catalicen adecuadamente los retos y las oportunidades de la globalización para permitir el desarrollo del *sistema moda* italiano.

El *sistema moda* ejerce para el sistema productivo italiano un rol de indudable importancia. El *sistema moda* con el 24% de la ocupación manufacturera, el 16.5% del valor agregado y el 17% de las exportaciones representa un sector de especialización para la economía nacional. Se trata de valores excepcionales si se confrontan con los de otros países europeos de tradición textil: Reino Unido, Francia y Alemania, en donde la contribución al valor agregado gira entorno al 5% y la incidencia en la ocupación del sector en la industria manufacturera no supera el 10%.⁶⁹

En el ámbito internacional, Italia constituye el mayor productor de moda en Europa con una cuota de alrededor del 35%, le siguen Alemania con el 20%, Francia con el 17% y Reino Unido con el 10%. Además, no obstante el importante crecimiento del sector en países en desarrollo, el *sistema moda* italiano continúa ocupando la tercera posición en las exportaciones mundiales con una cuota que gira alrededor del 9% (Alemania 6%, Francia 4% y Reino Unido 3%).⁷⁰

En diez años, la posición del sector en la industria manufacturera sigue avanzando a pasos firmes, por ejemplo, en términos ocupacionales la incidencia del *sistema moda* ha crecido alrededor de medio punto, lo cual fue posible gracias a las intervenciones de flexibilización y experimentación de nuevos regímenes de horario que permitieron contener de mejor manera que en otros sectores la pérdida ocupacional. En el mismo lapso de tiempo, a pesar de los nuevos y experimentados competidores internacionales, el *sistema moda* italiano mantiene aún su liderazgo mundial tanto en términos productivos como en ventas.

Además, el *sistema moda* italiano en 1996 alcanzó un valor agregado a precios corrientes de 60 billones de liras (47 billones en el sector textil-ropa y 12 billones en piel-cuero-calzado). El valor agregado a precios de 1990, no obstante el positivo efecto de la reducción del costo real de las materias primas, fue negativo tanto para el sector textil-ropa con un retroceso del 3.7%, así como para el sector piel-cuero-calzado con una pérdida del 2.2%: Esta dinámica recesiva es el resultado combinado de una demanda interna estancada (el consumo de ropa y calzado cayó en 1996 del 3.7% contra un 2.7% en 1995) y una disminución en el crecimiento de las exportaciones (más del 2.4% en 1996 contra el 16.5% de 1995).⁷¹

El saldo comercial registrado por el *sistema moda* en 1996 fue de alrededor de 42 billones de liras (más de 3 billones con respecto a 1995), a este resultado contribuyó el sector textil-ropa con más de 27

⁶⁹ http://www.minindustria.it/Gabinetto/Seg_tecn/Pol_Tes/Pol_tes.htm

⁷⁰ *Ibidem*

⁷¹ *Ibidem*.

billones y el de piel-cuero-calzado con los restantes 15 billones de liras. El mejoramiento del saldo comercial con el exterior se debió, principalmente, a la extraordinaria disminución en las importaciones (5% menos) y al modesto crecimiento de las exportaciones (2.4%). Así, el *sistema moda* italiano exporta más del 50% de la producción total, los destinos más importantes siguen siendo los países de la UE y los países miembros de la Organización para la Cooperación y la Seguridad Europea (OCSE).

El sector que ha registrado mayor elasticidad al reforzamiento de la lira y a un ciclo económico nacional y exterior, que ha disminuido, fue el de textil-ropa. En la división textil, las exportaciones del área textil-ropa en 1996 crecieron en un 2.8%, después del 16.7% de 1995 y las importaciones cayeron del 6.2% contra su crecimiento del 13.4% en el año precedente. En lo que respecta a la división del calzado, no obstante el efecto de la lira y del ciclo económico, se dio un crecimiento más sostenido de las exportaciones y de las importaciones con más del 4.4% y del 1.1%, respectivamente.⁷²

Los trabajadores en el *sistema moda* en Italia son más de 1,082,000 (13 mil menos con respecto a 1995). El sector textil-ropa ocupa 857 mil, mientras en el de piel-cuero-calzado son 225 mil. Italia posee cerca de la tercera parte de la ocupación europea en este sector, le siguen Reino Unido con alrededor de 415 mil empleados, Alemania con 330 mil y Francia con 272 mil.

Estudiando la articulación territorial del *sistema moda* italiano emerge una fuerte concentración industrial de este sector en las áreas Centro-Norte (60% en el Norte, 24% en el Centro y 16% en el Sur), en donde destacan las regiones de Lombardía, Veneto, Toscana, Piemonte y Emilia Romagna, ya que ocupan en su conjunto al 70% de los trabajadores de este sector. Asimismo, los siete distritos industriales más importantes del sector textil son Prato, Biella, Varese, Como, Milano, Bergamo y Brescia, en los que se obtiene la mitad de los dependientes de este sector, además, por si fuera poco, en Italia de los 199 distritos industriales del censo de 1991, un tercio del total se encarga de operaciones relacionadas con el *sistema moda*. Para llegar a la mitad de los empleados en la división piel-cuero-calzado es suficiente mencionar a Vicenza, Firenze, Pisa, Avellino y Milano.⁷³

Es de esta manera que el *sistema moda* italiano se está abriendo paso en este nuevo panorama económico internacional. Las características generales del sector van de acorde con las pautas esenciales del sistema productivo italiano: pequeñas y medianas empresas, dos terceras partes de los empleados de este sector trabajan en empresas con menos de 50 dependientes; distritos industriales en donde se ensalza a la especialización productiva; sin faltar las prácticas de asociacionismo empresarial que han desarrollado notablemente a este sector. Es así, bajo estas condiciones que la fama italiana del *sistema moda* se reconoce en todo el mundo, marcas como *Armani*, *Versace*, *Gucci*, entre otras, han aprovechado las oportunidades de negocios empresariales en Italia, al mismo tiempo que supieron catalizar los desafíos en auténticos éxitos empresariales.

2.5.2 Sector máquinas-herramientas

Caracterizado por la calidad, la flexibilidad, la confiabilidad y la personalización, la industria italiana constructora de máquinas-herramientas, robots, automatización y productos auxiliares se coloca

⁷²http://www.minindustria.it/Gabinetto/Seg_tecn/Pol_Tes/Pol_tes.htm

⁷³*Ibidem*.

en el cuarto lugar a nivel mundial de la lista de productores y exportadores de este sector. Esta industria es identificada con elementos distintivos que la hacen ser una entidad del todo original en el panorama mundial. Su diversidad se manifiesta en su estructura productiva, que la hacen ser una de las más especializadas en todo el mundo.

La gran mayoría de las 450 empresas operantes en Italia de este sector son de pequeñas dimensiones: la empresa típica en la que la gestión está directamente atendida por el dueño, además de que no ocupa a más de 70 trabajadores, en comparación con los 200 que constituyen la media de las empresas alemanas y japonesas, lo que provoca la verticalidad de estas últimas.⁷⁴

La limitada dimensión empresarial es explotada lo mejor posible por los productores italianos, capaces de posicionarse en cada rincón del mundo en virtud de su flexibilidad y agilidad que ningún otro constructor ha podido hacer en razón, principalmente, de sus razones estructurales. Un ejemplo de esta innovación italiana es la posibilidad de desarrollar productos en este sector que sean personalizados en razón de las necesidades y características del consumidor final.

En lo que respecta a la calidad del "Made in Italy" sectorial es significativo mencionar que alrededor del 70% de las máquinas y sistemas italianos son operados electrónicamente, de éstos el 20% son sistemas integrados (celdas y sistemas compuestos por más de tres máquinas). Además de la calidad, la flexibilidad, la confiabilidad y la personalización, la oferta italiana en este sector está caracterizada por una política comercial que se inspira en una filosofía de compartir los adelantos y los beneficios tecnológicos bajo esquemas de diálogo y cooperación interempresarial.

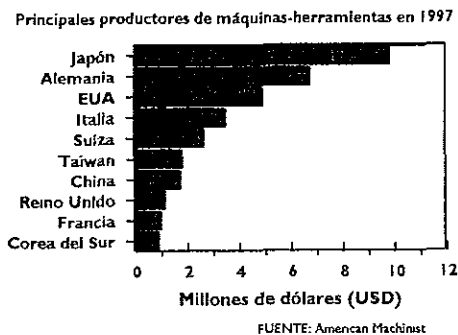
La filosofía original seguida por los operadores italianos nace de la conciencia de que trabajar para el desarrollo presupone la comprensión de las exigencias reales del contexto sobre el cual se pretende incidir. No basta, por lo tanto, proponer nuevas tecnologías, sino que estas tecnologías sean efectivamente útiles y absorbibles por el utilizador, es de esta manera, como se construye un verdadero desarrollo en las industrias. Hoy, la relación de *partnership* va considerada como uno de los principales factores críticos en los que se sustenta el éxito empresarial, transformándose de proveedores de máquinas a proveedores de soluciones. El constructor de máquinas-herramientas debe, en sustancia, hacer propios los problemas del utilizador: respuestas más rápidas al mercado, contención de los costos a través del aumento de la productividad de las inversiones, incremento de la productividad y de la flexibilidad de los medios de producción.

Así, después de las óptimas actuaciones registradas en el bienio 1995-1996, la industria mundial de las máquinas-herramientas sufrió, en el curso de 1997, una disminución en los valores corrientes de la producción (-2.2%) y del consumo (-0.8%). Al debilitamiento de la actividad productiva se le ha sumado el deterioro del intercambio mundial, ya que las exportaciones del sector cayeron en un 6.4% y las importaciones en 13.8%.⁷⁵ A pesar de lo anterior, Italia se colocó en la cuarta posición mundial de productores de máquinas-herramientas generando el 9.1% del total de estos bienes, tal como se puede apreciar en la gráfica 2.4:

⁷⁴UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE, *Settore Macchine Utensili, Robot e Automazione*, UCIMU, Milano, 1998, p. 2

⁷⁵*Ibid*, p. 5

Gráfica 2.4



El año de 1997 fue muy positivo para la industria italiana de este sector, ya que fue capaz de mantener el ritmo de crecimiento que se inició desde 1995. La producción de máquinas-herramientas, robots y automatización creció en ese año en un 1.4% a precios corrientes, no obstante la caída del 3.5% en el consumo interno. El efecto que más compensó a estos desajustes estructurales fueron las exportaciones, las cuales crecieron en un 4.3% respecto al año anterior. La intensidad de la demanda externa hizo crecer la relación exportación sobre producción, que pasó del 56.6% al 58.3%; una vez más el empeño de las empresas en la búsqueda de nuevos mercados de exportación ha obviado la debilidad del mercado interno, de ahí la necesidad de encontrar respuestas en el exterior.⁷⁶

Para la industria italiana constructora de máquinas-herramientas, robots y automatización, el año de 1998 fue muy rescatable. La gran cantidad de inversiones industriales se reflejaron en modo decisivo en la producción, la cual creció en un 7.4% a precios corrientes. Algo de lo más significativo fue la revitalización del mercado interno, una vez consumada la entrada de Italia en la Unión Monetaria, lográndose restablecer un clima de confianza para los inversionistas. De hecho, las mayores cantidades de flujos de inversión, en ese año, se destinaron al sector de los medios de transporte y al de los productos base. Así, después de dos años consecutivos de estancamiento en el mercado interno italiano, el consumo interno logró crecer en un 5.8%, superándose una de las más grandes preocupaciones de los constructores italianos. En el año de 1998, las exportaciones de este sector crecieron en un 6.9% en comparación con el año anterior, en donde aumentaron en un 4.3%. El crecimiento significativo de estos volúmenes de exportación se debe a la recuperación estratégica de los más importantes mercados como Alemania y Francia, así como en la penetración en mercados emergentes.

En el año de 1997, las exportaciones italianas de máquinas-herramientas crecieron en un 4.3%, sus principales destinos continúan siendo los países de la Unión Europea, ya que en ese mismo año el 48.3% de las exportaciones totales fueron absorbidas por países de ese bloque económico. La debilidad de los principales mercados - Alemania y Francia - en donde las ventas italianas han denunciado contracciones fueron compensadas por los resultados alcanzados en otros mercados europeos, como el caso español. puesto que el monto de exportación hacia ese país creció en un 29% respecto al año anterior. Otros progresos alcanzados se dieron en el Reino Unido, en donde la cuota de exportación

⁷⁶UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE, *op cit.*, p. 5

creció en un 67%. A pesar de las fuertes contracciones en la capacidad de absorción de Alemania y Francia, éstos siguen siendo los mercados más importantes con el 12.8% y el 12.5% del total exportado por Italia.

No obstante que los cuatro de los cinco primeros mercados sean europeos, la industria italiana en 1997 ha destinado importantes volúmenes de venta hacia mercados más lejanos, tal como se puede apreciar en la tabla siguiente, países que se encuentran fuera de la zona económica de alcance de los italianos están adquiriendo una importancia estratégica para los productores italianos. De esta manera, la consolidación de las exportaciones hacia los Estados Unidos se ha traducido en un aumento de éstas en un 12.8%, acompañándose de la presencia de México con un incremento de un 109.5% y de Canadá con un repunte de 58.5%, traduciéndose en el 13.2% del total exportado italiano gracias al TLCAN. Las empresas italianas han encontrado grandes oportunidades en mercados como el chino, el brasileño y el turco, lo cuales crecieron con ritmos del 11.5%, 5.8% y 40.5%, respectivamente.⁷⁷

Exportaciones italianas de máquinas-herramientas en 1997

PAÍS	MILLONES DE LIRAS	% 1996-1997
Alemania	453 73	-3 3
Francia	445 31	-2 2
Estados Unidos	348 78	12.8
España	206.31	29
Reino Unido	205 95	66.6
China	180.32	11.5
Brasil	127.05	5.8
Turquía	94.09	40.5
Corea del Sur	85.63	-29.1
Suecia	75 94	0
Bélgica	72.08	4.2
Suiza	71.03	-32 7
México	66.37	109.5
Países Bajos	64.07	3.4
India	60 6	86
Canadá	54.13	58.5
Austria	53.95	11.2
Tailandia	53.4	-27.9
Polonia	47.05	21
Portugal	45.56	17.6
Malasia	44.67	30.1
Grecia	36 08	28 7
Argentina	33 02	-0 7
Japón	31.91	22.9
Israel	30.21	-7.1
Taiwan	29.73	-49.1
Finlandia	28.72	25 3
Egipto	27.34	0.3
Rep. Checa	25.74	-4.1
Australia	25.47	-21.8
Otros países	428.93	1.6
TOTAL	3,553.169	4.2

FUENTE: UCIMU - SISTEMI PER PRODURRE

⁷⁷UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE, op. cit., p. 6

Los mercados internacionales no se han comportado todos de la mejor manera, tal es el caso de la zona del sudeste asiático, afectada por la crisis financiera de mediados de 1997, en la que países como Corea del Sur y Tailandia registraron saldos negativos de crecimiento en la disponibilidad de absorción de las exportaciones italianas. Así, las exportaciones se confirman como de vital importancia para la industria italiana del sector de las máquinas-herramientas, cuyo crecimiento en momentos de letargo en la demanda interna es siempre un alivio para los constructores italianos, al mismo tiempo que se sigue divulgando la capacidad del "Made in Italy" por todo el mundo.

En prospectiva, será necesario tener presente que gran parte de las ventas italianas son destinadas al área euro. Con la total apertura de estos mercados tendrá lugar una fuerte competencia que impondrá a las empresas la necesidad de apoyarse en algo más que en la actividad tradicional de la exportación, será vital la construcción de un preciso diseño de internacionalización basado en la individualización de los instrumentos más adptos para garantizar de esta manera una presencia estratégica en los mercados. Tales instrumentos parten de una exportación *spot* a la creación de una red de ventas indirectas y una filial de comercialización para llegar a la apertura de una unidad productiva de propiedad o una *joint venture* con *partners* locales. En sustancia, cada empresa deberá, en función de sus exigencias y de sus recursos, individualizar la estrategia más adecuada para lograr la ansiada penetración del mercado internacional.

Como en todos los sectores productivos italianos, la industria de las máquinas-herramientas está fuertemente fragmentada en un gran número de pequeñas empresas. Mientras que en Alemania operan 320 empresas, cada una de ellas ocupa, en promedio, 200 dependientes, en Italia se encuentran 450 constructores de máquinas-herramientas, cuya fuerza de trabajo media es de 70 trabajadores, por lo cual se deduce que la industria italiana de este sector comparte una de las más distintivas características del sistema productivo italiano: pequeñas empresas con fuerte nivel de especialización que se traduce en funcionalidad y competitividad internacional.

En Italia, la oferta de máquinas y herramientas se concentra en las regiones de *Lombardia* (53.5% de las empresas), *Emilia Romagna* (14% de las firmas), *Veneto* con el 11.9% y el *Piemonte* con 9.9% del total de empresas de este sector. La propensión más elevada a la exportación por parte de los constructores italianos se encuentra en *Veneto* con el 70.6%.⁷⁸

Por otra parte, podemos establecer que la composición de la demanda es diversa, pues esto tiene una relación directa con la tipología del producto. De tal manera, que el mayor adquisidor de máquinas *stand alone* es el sector de la mecánica (bienes instrumentales y mecánica varia) que absorbe el 43.9% de la producción italiana; seguido por el sector automotriz con el 14.2% y por el de las impresiones y grabados con el 9.7%. Para las celdas, en cambio, el sector automotriz es el mayor consumidor con el 39.5%, seguido por los electrodomésticos con el 22.5% y el de las máquinas eléctricas y electrónicas con el 16.7%.⁷⁹ Las cifras que se despliegan tienen un significado trascendental, pues además de reflejar la potencialidad de desarrollo que está teniendo el sector en cuestión, nos muestra el grado de articulación e interactuación existente entre todos los sectores industriales italianos, lo que se traduce como un claro resultado del tan elevado grado de integracionismo que se da en todo el sistema productivo italiano.

⁷⁸ UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE, *op. cit.* p. 9

⁷⁹ *Ibidem.*

No obstante, los significativos logros alcanzados por la industria italiana en esta área, los constructores de máquinas-herramientas mantienen como una de sus principales preocupaciones el perfeccionamiento de su planta productiva en su conjunto. Conscientes de las nuevas condiciones del mercado global, los productores italianos se rigen por pautas que desembocan en la idea de mejorar la calidad y la competitividad de sus productos. Un ejemplo de lo anterior es una de forma de evolución empresarial denominada por ellos mismos como "fábricas en la fábrica" que consiste en que el productor alberga en su propio establecimiento empresas proveedoras que, por cuenta suya y bajo su coordinación, efectúan con personal especializado y tecnología exclusiva operaciones productivas especializadas para el ciclo principal. Las ventajas con las que se ha asociado a este modelo innovador son: ahorro de capital fijo, incremento en la especialización y habilidades de los trabajadores, mayor elasticidad de la capacidad productiva, reducción de los tiempos de introducción, innovación y entrega, desplazamiento de proveedores con poca capacidad productiva y competitiva, desapareciendo la vulnerabilidad que se tenía con respecto a ellos.

La puesta en marcha de la Unión Monetaria, con la introducción del euro, origina un panorama esperanzador para el sector de las máquinas-herramientas. De hecho, el euro, que se presenta como una verdadera oportunidad de desarrollo, inducirá efectos sin precedentes en la competitividad de las empresas. En sustancia, a parte de la creciente presión de los competidores europeos, asumirán gran importancia la rapidez y la capacidad de adaptación al cambiante contexto internacional. Esto será una ventaja para todas aquellas empresas que estén dotadas con una organización sofisticada, capaz de operar con eficiencia, flexibilidad y calidad.

En particular con el euro se podrá apreciar mayor transparencia en los precios, además de que la competencia se regirá bajo otro tipo de lineamientos: productos con un alto nivel tecnológico y gran confiabilidad; servicios (pre y posventa) organizados en estructuras veloces y eficientes, que permitan a las empresas comunicarse con sus clientes de cualquier parte del mundo, asistiéndolos en tiempos razonables; redes de venta proyectadas en función a un plan estratégico de penetración en mercados decisivos, en los que es importante presidir.

Del lado de los costos, el euro traerá a las empresas italianas indudables beneficios: una mayor estabilidad de precios (en virtud de las reglas del pacto de estabilidad); evitará la pérdida de competitividad (hasta ahora habitual) causada por el diferencial de inflación; la adquisición de componentes del exterior con una divisa más fuerte con respecto al pasado, gravando en menor medida a los costos de producción; el costo del capital disminuirá a causa de la alineación con los parámetros establecidos para las tasas de interés.

De esta manera, la creciente complejidad del mercado hace más evidente la valoración estratégica del sector de las máquinas-herramientas, de la cual depende siempre cada vez más la competitividad de la industria manufacturera italiana y mundial.

2.5.3 Sector químico

La industria química tiene un peso determinante en la estructura industrial de cualquier país. En lo que respecta a Europa, la incidencia de este sector en la industria manufacturera es del 8%, del 11%

sobre el valor agregado y del 30% en el saldo comercial. De hecho, la química representa el único liderazgo europeo en una grande industria y en un sector tecnológicamente tan avanzado. En lo que se refiere a Italia, los valores mencionados son totalmente compartidos; en 1996, a pesar de haber sido un año negativo para la química italiana, el valor de la producción alcanzó los 82 billones de liras, las exportaciones sumaron 31.100 billones de liras y el total de dependientes era de 189 mil.⁸⁰

La importancia de la industria química no solamente está relacionada con aspectos cuantitativos, sino que va más allá de sus propias características, de su rol imprescindible en el crecimiento del sistema industrial y del aumento de la calidad de vida. Estas características están estrechamente vinculadas al concepto de "industria basada en la ciencia y en el conocimiento", que encuentra en la química plena correspondencia en la capacidad de transformar la materia llevando los nuevos descubrimientos científicos a las relaciones industriales generando nuevos productos capaces de satisfacer las más exigentes demandas o sustituyendo otros materiales escasamente disponibles, haciendo que la vida sea más económica, pero al mismo tiempo más funcional.

A partir de lo anterior, se derivan tres puntos de reflexión muy propios de la industria química y del sistema industrial, de la cual forma parte, que deben ser tomados en consideración para la definición de una política industrial:⁸¹

- el papel de la química como productora de bienes intermedios
- la elevada difusión de la ciencia y la tecnología en el sector químico
- la química en relación con los aspectos ambientales

Como productora por excelencia de bienes destinados, ya sea como materias primas o semielaborados, a determinar en modo sustancial las características del producto final, la química desarrolla la tarea estratégica de transferir la nuevas tecnologías a los procesos industriales a través de la innovación desarrollada en sus laboratorios y contenida en sus productos. De hecho, en una estructura industrial, como la italiana, dominada por la transformación industrial en sectores ligeros y por las dimensiones pequeñas y medianas, gran parte del proceso innovador se resuelve con la adquisición de bienes instrumentales y bienes innovadores intermedios, a menudo manufacturados según las exigencias del utilizador, o sea, con altos niveles de personalización.

En lo que cabe al segundo punto en cuestión, las empresas químicas deben sobretodo desarrollar innovación "in house" o sea en sus propios laboratorios y con acuerdos de colaboración con centros de investigación públicos y privados, con universidades y, a veces, con proveedores de materias primas. Esta característica determina la necesidad de una elevada difusión de la actividad innovadora entre las empresas químicas, la prioridad de realizar investigaciones de manera formal y estructurada, dotándose de laboratorios y predisponiendo proyectos de investigación de mediano y largo plazo.

El rol de la difusión de la innovaciones y de la transferencia de tecnología a los otros sectores industriales es casi siempre cedido a las pequeñas y medianas compañías, que por sus propias características asumen una función central de asociacionismo con proveedores de materias primas y con miles de empresas que de una u otra forma mantienen una relación estrecha con la industria química.

⁸⁰ http://www.minindustria.it/Gabinetto/Seg_tecn/Pol_Chivpagnel/Indice.htm

⁸¹ *Ibidem*

El tercer punto a considerar es muy importante, ya que la naturaleza misma del proceso químico genera efectos ambientales, que van desde el consumo de energía y agua a las emisiones en el aire y en el agua de agentes contaminantes, así como la producción de residuos tóxicos industriales. De tal manera, que bajo la nueva visión de desarrollo, la industria química europea se está equipando con el objetivo de conciliar por una parte los aspectos de crecimiento y competitividad y por otro lado los lineamientos de compatibilidad ambiental y seguridad en los procesos productivos.

Las diversas modalidades de intervención que pudiesen presentarse a favor de esta industria deben obviamente tener presente los elementos fundamentales del escenario de desarrollo de la industria química mundial, con particular atención las posibles consecuencias de los procesos de globalización. La necesidad de un mercado de referencia cada vez más sólido para sostener a las inversiones, la necesidad de cercanía al cliente, la dinámica de crecimiento de los países de reciente industrialización, junto con la búsqueda de factores competitivos hacen que la industria química sea uno de los sectores en donde más se padece la globalización del mercado, de las finanzas y de los procesos industriales.

A menudo, las principales empresas producen más del 50% fuera del su país de origen y, por lo tanto, la dinámica de producir en el exterior es cada vez más alta y competitiva. La química alemana, por ejemplo, genera en el exterior alrededor de 100 mil millones de marcos y los resultados económicos de las grandes empresas, con unánime sólida presencia en el exterior, son significativamente más altos que los de la media empresarial.

La química está al centro de los procesos de desarrollo de los países de reciente industrialización, en tanto que es esencial para la realización de los proyectos de infraestructura, como la utilización de bienes intermedios para la consolidación de las industriales locales. De tal forma, se asiste a un aumento de la demanda sobretodo por parte de países del Extremo Oriente. Se prevee que de 1995 al año 2005, la demanda de etileno de Asia (excluyendo a Japón) pasará del 14 al 22% del total mundial, superando a la europea que descenderá del 25 al 19%.⁸² Paralelamente al crecimiento de la demanda, se reforzará el flujo de inversiones hacia esa área geográfica; todo ello en razón de las exigencias intrínsecas a un proceso integral de industrialización, en donde es necesario para su consolidación la existencia de una fuerte y funcional infraestructura económica capaz de soportar el desarrollo económico de los países.

Europa, como lo habíamos citado, tiene en la química uno de sus pocos liderazgos mundiales. Particularmente, esa es la única industria avanzada con un liderazgo cuantitativo y cualitativo para los europeos. La química europea es, de hecho, la número uno a nivel mundial y es el sector industrial con el mayor saldo activo en los intercambios comerciales. Con sus millares de empresas constituye un factor fundamental de la capacidad innovadora, y por consiguiente, de la competitividad de toda la industria europea. En cada uno de los cuatro principales países europeos operan más de 1000 empresas con al menos 20 trabajadores, mientras en total suman más de 30 mil empresas en toda Europa.

Este liderazgo está actualmente amenazado y si la química europea perdiese su propia capacidad propositiva o la velocidad de adaptación que le es propia, se debilitaría el sistema industrial europeo en su conjunto. Se ha ya subrayado el crecimiento de las inversiones hacia el Extremo Oriente, que han provocado la deslocalización de los capitales europeos hacia esa zona, y por si fuera poco, está aumentando la importancia de las nuevas instalaciones químicas en el Cercano Oriente, desarrolladas a

⁸² http://www.minindustria.it/Gabinetto/Seg_tecvPol_Chi/pagine/Indice.htm

través de *joint ventures*, aunado a que esta amenaza viene también de áreas económicas con el mismo nivel de desarrollo, pues de hecho, la química europea sufre algunas debilidades en comparación con la química americana que se caracteriza por una poderosa infraestructura que se traduce en una disminución de los costos de operación y logística dando flexibilidad a las instalaciones.

De esta manera, la química europea se ha empeñado en un esfuerzo por hacerse cada vez más competitiva, de manera tal, que le permitiera compensar las carencias que tiene en comparación con el resto de sus competidores. Todas las empresas europeas han decidido generar un cambio visible, el cual gira alrededor de tres ejes fundamentales: innovación, internacionalización y recursos humanos de calidad. La innovación está en relación directa con el incremento en la competitividad de los productos químicos y de los procesos industriales de todo el sector productivo europeo; la internacionalización hace alusión a sus dos vertientes tanto pasiva como activa, en el primer caso se desea atraer nuevamente a los capitales externos y pedirles su cooperación en el proyecto europeo de una química que siga manteniendo su papel de líder mundial, pero al mismo tiempo se busca internacionalizar para tener cada vez mayor una presencia estratégica en los mercados internacionales, y, principalmente, una cercanía cada vez mayor con los clientes; para alcanzar estos objetivos continentales se necesita recursos humanos de calidad, que no sólo sean capaces de reproducir los esquemas funcionales de las empresas, sino que sean lo suficientemente hábiles e inteligentes para seguir con la tradición innovadora de la industria química europea.

En lo que se refiere concretamente a la industria química italiana, ésta tiene tres protagonistas esenciales en el desarrollo integral del sector. Ellos son los grandes grupos italianos, las empresas con capital externo con actividad productiva en Italia y las pequeñas y medianas empresas. Este sector comparte, al igual que en la mayoría de los casos, las características esenciales del sistema productivo italiano, puesto que el 90% de las empresas de esta área productiva está compuesto por compañías de pequeñas y medianas dimensiones.

Se puede estimar que considerando como grandes grupos italianos a empresas como EniChem, Montedison y SNIA, éstos llegan a representar desde hace algunos años menos del 28% de la producción química italiana. Al menos un 22% de la química nacional es generada por empresas extranjeras con actividad productiva en Italia. Todas las otras empresas y cifras son generadas por las pequeñas y medianas empresas italianas, sin embargo su estructura empresarial en este sector es disfuncional con las exigencias y demandas de la globalización y de la innovación que se necesita en este sector, a pesar de ello, estas empresas ocupan el 50% de los trabajadores en esta rama y aportan el 50% del facturado total del sector.⁸³

A pesar de su escasa participación en la generación de productos químicos - en términos comparativos - los grandes grupos italianos realizan una función esencial, la cual no está siendo del todo bien desempeñada por las pequeñas y medianas industrias de esta división, esta función es la de su participación en actividades de investigación, desarrollo e innovación cooperando de esta manera con todo el sistema productivo italiano.

El crecimiento de la química italiana está pasando a través de un proceso de calificación de las instalaciones productivas y el desarrollo de tecnologías de proceso innovadoras con bajo impacto

⁸³http://www.minindustria.it/Gabinetto/Seg_tecn/Pol_Chi/pagine/Indice.htm

ambiental; acciones intensas, no como freno al empresariado, pero si como una nueva ocasión para un repunte responsable de las instalaciones y de los procesos mismos, redefiniendo el concepto de ambiente como límite al desarrollo. El empeño extraordinario demandado a las empresas debe ser compensado con iniciativas públicas para la construcción de la infraestructura necesaria, además de importantes inversiones en investigación y desarrollo para mejorar los procesos y los productos finales, todo ello con el menor impacto ambiental.

En lo que respecta a las empresas extranjeras que operan en Italia se debe subrayar que el punto clave en esta situación no es la nacionalidad del capital, sino la nacionalidad de la actividad, o sea de la producción y del desarrollo. Para la química italiana este concepto no está muy claro, de tal manera que Italia es el país europeo con menor presencia de empresas extranjeras en los sectores estratégicos (química de base y química final) de la química, que son, precisamente, los que promueven el desarrollo de las innovaciones las cuales se incorporan posteriormente a los procesos productivos de otros sectores industriales. Las consecuencias comienzan a padecerse: estancamiento del desarrollo productivo del sector, así como de sus recursos humanos, además de que ello significa una mayor exposición a los riesgos de deslocalización de la inversión extranjera productiva sin la posibilidad de compensarlos con nuevas instalaciones o nuevas iniciativas nacionales.

La industria química italiana sufre, al igual que la europea en su conjunto, algunas desavenencias de naturaleza fisiológica que provienen de un desarrollo fragmentado de la propia estructura productiva en los años sesenta y setenta; sólo en los últimos años se han diseñado algunos programas para lograr la reconversión de esta industria, pero los retardos en la modernización de la infraestructura pueden frenar la actividad que va dirigida a lograr una alineación con los esquemas productivos globales.

Es verdad y es innegable el impulso que han promovido las pequeñas y medianas empresas en este sector, pero también es cierto, que las características y circunstancias propias a esta actividad exigen una redimensión de la estructura empresarial de este tipo de firmas, puesto que para esta área las pequeñas y medianas empresas enfrentan con más dificultades el afrontar a los mercados internacionales y el desarrollar esfuerzos concretos en inversión para el desarrollo y modernización del sector químico.

Lo anterior no quiere decir que es necesario una reestructuración del complejo químico, ya que como se puntualizaba el papel de las pequeñas y medianas empresas es trascendental e imprescindible, puesto que realizan actividades productivas inmejorables, como las de transferir a las empresas las últimas innovaciones que se determinan en la cadena química, ofreciendo flexibilidad, menores costos, menor impacto ambiental y, sobretodo, soluciones personalizadas a cada una de las compañías. A pesar de las dificultades que están encarando las empresas de estas dimensiones están asumiendo un papel más comprometido con Italia y con el exterior, el cual se ve reflejado en sus esfuerzos por internacionalizarse, de hecho de 1990 a 1996 la cuota exportada por la industria química aumentó 10 puntos porcentuales gracias a un aumento real de cerca del 7% anual. En esta situación, las pequeñas y medianas empresas italianas tienen una cuota de exportación similar a la realizada por los grandes grupos empresariales generando el 50% de las exportaciones totales.

Existen señales suficientes para determinar que en Italia se está constituyendo una verdadera y dinámica industria media en este sector: pequeñas empresas de ayer están buscando la dimensión ideal para encarar los desafíos de la globalización, conscientes de que para lograr tal grado de evolución será

necesario echar mano de algunos mecanismos empresariales como las fusiones o las alianzas estratégicas; el reto es mayúsculo, pero en Italia es común las prácticas de asociacionismo empresarial, que en muchas ocasiones han sido las vías por las cuales se han resuelto muchos problemas naturales al progreso y al desarrollo del sistema productivo italiano.

Las consideraciones desarrolladas en este apartado permiten individualizar las líneas estratégicas para apoyar y diseñar una política industrial que permita consolidar la competitividad de la industria química italiana. Es importante, por ello, dar a las empresas un cuadro de certezas y garantías que alienten el desarrollo productivo del sector. Se debe en definitiva fortalecer y mejorar el proceso de cambio que está sufriendo la industria química italiana, limitando el impacto de las deficiencias estructurales a través de estrategias que deben de desplegarse para el alcance de objetivos tales como:

- Incrementar el número de esfuerzos innovadores en toda la industria química
- Construcción de nuevas instalaciones para reforzar la producción italiana
- Ampliación/reestructuración/revitalización de las instalaciones existentes
- Crecimiento dimensional de las empresas italianas
- Calificación de la presencia de las empresas extranjeras en Italia
- Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas italianas

Estos son los principales objetivos por alcanzarse en el renglón de la química, un sector en donde Italia ha mantenido una presencia estratégica en Europa y en todo el mundo, pero la constante mutación de las condicionantes internacionales han obligado a rediseñar la política industrial hacia esta área productiva.

De esta forma, Italia ha logrado mantener una posición estratégica en los mercados internacionales a través de su eficiencia productiva, condensada en la filosofía del "Made in Italy" y reconocida a nivel mundial con la aceptación de sus productos. Las características del modelo empresarial italiano facilitan y promueven el contacto con el exterior, es por ello que deben de aprovecharse al máximo todas las oportunidades de negocios internacionales que se pudiesen consolidar entre este país y con economías emergentes, tal es el caso de México, es decir, como lo hemos podido apreciar, existen una gran cantidad de modalidades empresariales que promueven la cooperación internacional a nivel empresarial en Italia. Coinversiones, alianzas estratégicas, subcontratación, y todo tipo de inversiones productivas que provengan de este país deben ser atendidas para que de esta manera participen con los esfuerzos mexicanos en la tarea de producir con calidad y eficiencia.

Además, en el caso italiano, las oportunidades de negocios no están limitadas a un sector empresarial determinado, sino que dadas las características estructurales del esquema de desarrollo económico-empresarial se abre un abanico de posibilidades con todos los sectores productivos italianos, puesto que cada uno de ellos es lo suficientemente fuerte y capaz para entablar acuerdos de colaboración comercial o productiva con cualquier otro país. Los lazos políticos, culturales y económicos existen, sin embargo, la promoción y la carencia de una mentalidad de negocios internacionales son los principales desafíos que deben de superarse por parte de México para catalizar el acercamiento en pro del desarrollo económico bilateral.

3. Estrategia empresarial mexicana en el ámbito de los negocios internacionales en el marco del proyecto neoliberal

La política neoliberal de ajuste ha propiciado grandes transformaciones estructurales, determinadas por las libres fuerzas del mercado. El supuesto teórico que sustenta a esta política se basa en la eliminación de las distorsiones al crecimiento originadas por el anterior patrón de acumulación, que se sustentaba en la participación del Estado en la economía, la dinámica hacia el mercado interno, y las políticas proteccionistas y de control de los sectores industrial, financiero y laboral, entre otros.

La economía mexicana se abrió a la competencia externa para impulsar el proceso de modernización del aparato productivo, encarar dicho proceso y alcanzar una inserción eficiente en el contexto internacional. El gobierno partió de que la competencia es una necesidad del sistema que impulsa el desarrollo de las fuerzas productivas y mejora las condiciones de acumulación. El propósito que ha predominado ha sido más el de crear confianza al sector privado para que éste comande la regulación y reestructuración de la economía.

La problemática que enfrenta la industria nacional, el sector agrícola y el sector externo es preocupante, no sólo porque evidencia el rezago tecnológico en el que el país se encuentra frente a la velocidad de innovación de los países desarrollados, sino porque tal situación frena la actividad económica y compromete el futuro del país.

Esta situación exige estrategias y acciones directas y deliberadas del Estado, la iniciativa privada y los centros de investigación. La acción del Estado debe orientarse a la promoción de proyectos de desarrollo tecnológico y áreas estratégicas, así como en la instrumentación de políticas industriales que aseguren el incremento de la competitividad del conjunto de la economía. Esto debe mancomunarse con las estrategias innovadoras del sector privado para asegurar el desarrollo eficiente, y por lo tanto, la dinámica industrial y de la economía. Al mismo tiempo, los centros de investigación deben tener un contacto estrecho y permanente con el tejido empresarial con la finalidad de conocer sus inquietudes, necesidades e intereses.

La estrategia empresarial industrial y de modernización debe abarcar al conjunto de las ramas productivas. Esto es fundamental para ampliar el potencial competitivo del mayor número de sectores, tanto frente a importaciones, como en el contexto internacional, ya que gran parte de ellos enfrentan déficit comerciales externos. Se debe trabajar por una industria más integrada para ampliar los niveles de eficiencia del mayor número de áreas industriales, como para ampliar los efectos multiplicadores internos de dicho proceso.

De esta manera, México necesita plantear una estrategia empresarial ante las nuevas corrientes internacionales, sobretudo por el desequilibrio competitivo que plantea el TLCAN, que le permita imitar y aprovechar las tecnologías, los sistemas productivos, el grado de industrialización y el poder financiero de bloques y países avanzados, adaptar sus centros académicos y de investigación, gubernamentales o no, a los retos tecnológicos, productivos y competitivos nacionales en la nueva apertura comercial y de modernización, vinculándose con el sector productivo y de servicios al proceso de innovación y desarrollo industrial.

Gran parte de esa estrategia debe de buscar, negociar y alcanzar acuerdos comerciales que incorporen las asimetrías existentes para tener acceso preferencial a la tecnología y a recursos financieros de los desarrollados, así como a sus mercados, lo que ampliaría la producción y dinamizaría las exportaciones. La inserción en la economía internacional no debe ser con base en complementariedades productivas y de especializaciones en procesos productivos intensivos de mano de obra y recursos naturales, ya que así sólo se profundizan los desequilibrios y rezagos productivos, y nos condena al subdesarrollo. La inserción debe buscar el crecimiento generalizado de la capacidad productiva para disminuir los desequilibrios financieros y técnicos y generar efectos positivos sobre la balanza de pagos, como sobre el conjunto de la economía.

El mundo ya no se rige necesariamente por las ventajas comparativas de Adam Smith y David Ricardo, ahora se centra en las ventajas competitivas de Michael E. Porter, que a *grosso modo* establecen que la explicación de la prosperidad nacional y de la competitividad internacional se fundamentan en la productividad, que es el principal determinante del ingreso nacional per capita y del nivel de vida de una nación. La ventaja competitiva de los sectores aparece en forma de costos inferiores, productos diferenciados que obtengan precios superiores, o mediante procesos más eficientes o con oferta de productos y servicios de calidad superior.

Así pues, el objetivo de este capítulo será el de conocer la estrategia empresarial mexicana en el ámbito de los negocios internacionales dentro del contexto del proyecto neoliberal. En primer lugar, estudiaremos los antecedentes inmediatos del proyecto neoliberal, para, posteriormente, conocer la postura empresarial mexicana frente al proceso de liberalización económica. Consecuentemente, ilustraremos algunas experiencias empresariales mexicanas en el desarrollo de negocios internacionales, y abundaremos sobre algunas consideraciones en relación a los principales requerimientos (financieros, recursos humanos, tecnológicos) que son imprescindibles para generar o mantener un alto nivel de productividad y competitividad internacional. Finalmente, enfatizaremos un conjunto de oportunidades de negocios internacionales que ofrece México con el fin de modernizar y reestructurar su tejido empresarial, incrementar los niveles de calidad de sus productos y eficientar sus sistemas productivos en general.

3.1 Antecedentes

Ante el deseo de lograr hacer una aproximación a las tácticas empresariales mexicanas en el desarrollo de negocios internacionales dentro del marco neoliberal, es menester referirnos a la etapa económica predecesora en la que estuvo envuelta la vida nacional. Esto con el propósito primordial de contrastar las características, los intereses y las necesidades que se presentaron en uno y otro momento del desarrollo económico del país.

En los países de América Latina la industrialización ha sido no sólo respuesta a los efectos de las dos guerras mundiales y de la depresión, sino también a la repentina contracción de las importaciones, y resultado de la expansión gradual de una economía que crece hacia afuera, a base de exportaciones. Podemos considerar que estos países han tenido tres fases de crecimiento fácilmente identificables: en primer lugar, el crecimiento hacia fuera vía impulso a las exportaciones, que se implantó desde mediados del siglo XIX hasta la Gran Depresión, y se manifestó todavía veinte años después, antes de que terminase como doctrina oficial en América Latina. En 1949, cuando aparece el manifiesto de Prebisch, podemos afirmar que comienza la segunda fase: el crecimiento hacia adentro o vía mercado interno. Esta fase empieza a evolucionar durante la Depresión y la Segunda Guerra Mundial, tuvo su auge durante los cincuenta y se le considera en agonía a finales de los setenta. La tercera etapa es en la que estamos transitando, la que se caracteriza por un retorno de los pensamientos liberales - de ahí el nombre de neoliberal - que enfatizan el auge del comercio internacional, la inversión extranjera y la movilidad de los recursos financieros dentro de un mundo globalizado por el desarrollo de las tecnologías y de las comunicaciones.

Durante los años cincuenta y sesenta, en muchos países latinoamericanos la industrialización vía sustitución de importaciones se adoptó como política de desarrollo oficial. La sustitución de importaciones se llevó a efecto no sólo a través de aranceles proteccionistas sino también mediante disposiciones de política fiscal y crediticia, la presión sobre compañías importadoras extranjeras (para que instalasen plantas), y por medio de la acción directa: al establecer empresas de propiedad del Estado y de las instituciones de fomento industrial y bancos.

Entre las características compartidas por algunos países de América Latina como México, Brasil y Argentina, que explican las políticas adoptadas en el período posbélico podemos mencionar las siguientes: la potencialidad en recursos naturales, la importancia del sector manufacturero dentro del producto total, el hecho de que la mayoría de la población económicamente activa se encontrara en el campo con una productividad claramente menor que la población urbana; el que, para estos países, el desarrollo signifique entre otras cosas una gradual transferencia de población de un sector de subsistencia en el campo a ocupaciones urbanas más productivas lo que explica los movimientos migratorios que en otros países han sido de diferente forma y tenido efectos opuestos, así como la alta dependencia de los ingresos derivados de la exportación de productos primarios.

Algunas razones que justificaron la confianza en adoptar la política de sustitución de importaciones fueron: primero, que el impuesto al comercio fue la primera forma de recaudación y relativamente la más fácil de imponer, por lo que era sencillo continuar con este tipo de restricción; segundo, que las restricciones a la importación son una respuesta natural a las dificultades en la balanza de pagos de un país en desarrollo; tercero, que la protección contra las importaciones es la política más

apropiada para lograr la autosuficiencia; y cuarto, que las restricciones a la importación pueden proteger a la industria de diversas maneras, por ejemplo, induciendo a los empresarios locales y extranjeros a invertir en industrias sustitutivas de importaciones, por lo que ofrecen altos beneficios y se convierten en una fuente directa de ahorro para la expansión, hacen posible la provisión de equipo y maquinaria a precios relativamente favorables y reservan un mercado establecido para la producción de las industrias.

Como lo mencionamos México formó parte del grupo de países latinoamericanos que adoptaron este modelo *desarrollista*. Así, teniendo como meta la protección de la planta productiva y al empleo, se instrumentó entre 1940-1982, un programa sustitutivo de importaciones que tendía a producir en el país lo que anteriormente era menester adquirir del exterior. Esta idea fue uno de los pilares básicos de la política económica de México a partir de los años cincuenta, aprovechando la coyuntura histórica que significó el lapso de la Segunda Guerra Mundial, cuando nuestros principales proveedores de productos manufacturados tenían distraído su aparato productivo en la industria bélica, por lo que les era imposible atender la demanda mundial de esos productos, generando a su vez seria escasez de artículos manufacturados en todo el mundo. Esto propició el inicio de operaciones industriales en México y en otros países tendientes, precisamente, a llevar a cabo proyectos manufactureros y en esta forma, sin competencia importante por parte de los países beligerantes empezar a cubrir un mercado de enormes dimensiones.

Por esos años dicho proceso se vio apoyado por la reciente expropiación petrolera y por la creación de diversos organismos vinculados con la infraestructura económica y administrativa, que con la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública, le daban al país una nueva fisonomía propicia para el desarrollo industrial. Ello se manifestó a través de la creación de empresas estatales de grandes dimensiones como Altos Hornos de México, que tendía a contribuir al programa de sustitución de importaciones apoyando a la empresas Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey, creada en 1908 por la iniciativa privada.⁶⁴ Dentro de este contexto la labor realizada por Petróleos Mexicanos (PEMEX), Nacional Financiera y el Banco Nacional de Comercio Exterior, creados por esos años, vendrían a ser elementos de enlace de dicha política de industrialización y de sustitución de importaciones.

Puede decirse que en esa época se inicia el crecimiento y desarrollo de los grupos monopólicos y de poder del sector privado estrechamente vinculados al gobierno y al capital monopolista extranjero, cosa que cristalizó con el desarrollo de las grandes zonas industriales de México comprometidas y empeñadas en dichos programas nacionales.

Este proceso de sustitución de importaciones fue avanzando poco a poco dentro de sus diferentes etapas que se considera que son:⁶⁵

1. *Sustitución de importaciones de productos de consumo*. Su característica esencial es la de abocarse al desarrollo de la industria ligera, principalmente productora de artículos alimenticios elaborados, textiles y otros artículos de consumo final.
2. *Sustitución de importaciones de bienes intermedios*. Significa el proceso de ensamble de partes, materias primas y auxiliares o artículos semifabricados indispensables para la producción

⁶⁴Ortiz, Arturo, *Introducción al Comercio Exterior de México*, Nuestro Tiempo, México, 1997, p 142

⁶⁵*Ibidem*

de un artículo de consumo final, como por ejemplo en el caso del automóvil se integran a la producción nacional insumos tan importantes como vidrios, espejos, vestiduras, refacciones, entre otros. Por ello, durante esta etapa es posible ahorrar algunas importaciones y sólo adquirir del exterior productos de mayor tecnología, que resultan incosteables producir en el país.

3. *Sustitución de importaciones de bienes de capital.* Esta consiste en fabricar maquinaria, equipo e implementos de alta precisión y tecnologías sofisticadas que como su nombre lo indica es producir maquinaria para hacer a su vez maquinaria.

En una palabra, el tránsito de las etapas fáciles dentro de un programa de sustitución de importaciones a la verdaderamente difícil que es la de sustituir importaciones de maquinaria y equipos para la industria, presenta obstáculos derivados de la propia estructura económica y social del país, que por ahora vuelve muy deseable, pero difícil la edificación de este tipo de complejas empresas, para un mercado reducido en el que sale más barato importarlas que producir las en México, con serios problemas de costos de producción que de manera alguna podrían competir a nivel internacional con las empresas transnacionales.

Ahora bien, por lo que toca a estas últimas, conviene hacer la aclaración de que desde los inicios del programa nacional de sustitución de importaciones las corporaciones multinacionales no sólo no lo boicotearon, sino que en definitiva lo hicieron suyo. Esto debido a las ventajas tanto en materia de incentivos fiscales como la Ley de Industrias Nuevas y Necesarias, como la Regla 14 de la tarifa de importación, como por exenciones fiscales diversas en cuanto a impuestos prediales, del timbre, ingresos mercantiles, devoluciones de impuestos, de reinversión de utilidades, financiamiento y edificación de una costosa infraestructura económica, que iba desde la construcción de carreteras, energéticos baratos, hasta la concreción de enormes parques industriales, todo ello volvía a la inversión extranjera el paraíso de facilidades con las que producirían el mismo producto que antes exportaban a México, pero que producirlo aquí les resultaba mucho más redituable entre otras cosas, además de las facilidades para exportarlo vía México hacia otras partes del mundo.⁸⁶ A pesar de todo ello, es innegable el papel de la inversión extranjera en este momento histórico, pues fue vital en el proceso de industrialización del país, no sólo porque se convirtió en el medio por el cual se incorporaron las innovaciones tecnológicas a las industrias mexicanas, sino también por su función complementaria en el ahorro interno y en la formación de capital, así como en la política de sustitución de importaciones y en la dependencia económica.

Este "modelo del desarrollo estabilizador" estaba orientado por dos pilares principales: el primero era la política industrial y el otro era la política comercial. En lo que se refiere a la política industrial estaba enfocada en proteger a nuestra supuestamente industria incipiente, que carecía de posibilidades de competir con el exterior, por lo que permitir importaciones de artículos que ya se producían en México, sólo traerían una competencia desleal con la industria nacional que se le dio el adjetivo de *industria infantil*.

Esta política industrial proteccionista se vigorizó aún más por los años cincuenta cuando se empezaron a poner trabas arancelarias diversas e incluso prohibiciones específicas para la importación de artículos que se suponía no era necesario importar, debido a que en el país se producían en condiciones similares a las de importación. Sin embargo, a menudo los productos hechos en México no

⁸⁶ Ortiz, Arturo, op cit., p. 145

reunían las condiciones de calidad o de especificaciones y costos, por lo que se permitían el uso de las llamadas *operaciones temporales* con lo que se aceptaba otorgar un permiso para su importación.

Respecto al proteccionismo industrial se ha criticado en el sentido de que aceptó productos caros y de baja calidad, debido a que la mentalidad y las estrategias empresariales eran sumamente mediocres y conformistas al tener un *mercado cautivo*, por medio del cual los productores aseguraban sus ventas, sea cual fuese la calidad y el precio, razón por la cual no se preocuparon por mejorarlos, lo que a su vez propició el auge del contrabando, se dice que, incluso, es la causa esencial histórica que impide tener competitividad exportable, ya que como se mencionó anteriormente, las empresas nacionales debido a que contaban con un *mercado cautivo* tampoco se preocuparon por expandir sus operaciones a nivel internacional, mejorando su producción para el mercado externo con lo que se promovería mayores ingresos de divisas y creación de nuevos empleos.

Por lo mismo se decía que era necesario acabar con dicho proteccionismo debido a que a pesar de era una industria protegida por un periodo de 40 años no dejó de ser infantil, y sólo propiciando la competencia en el mercado interno se preocuparían por mejorar la calidad y el precio.

El otro pilar fundamental de la política proteccionista fue proporcionado por la política comercial, ya que debido al persistente déficit en la balanza en cuenta corriente, el gobierno mexicano se preocupó a lo largo de los años cincuenta y sesenta en implementar diversas políticas comerciales como instrumentos de industrialización, aplicando aranceles altos a las importaciones de bienes de consumo, especialmente los suntuarios, y menores para los bienes de producción: materias primas y bienes de capital; además de que se crearon una serie de mecanismos tanto fiscales como administrativos y de fomento que integraron en su conjunto, la cabecera de la política comercial de México.⁸⁷

Entre los instrumentos más significativos de la política comercial mexicana en esta etapa histórica destaca el Sistema de Permisos Previos (1956); en 1948 el gobierno promovió diversos controles a la importación, básicamente con el objeto de proteger a la industria nacional y frenar la creciente oleada de importaciones derivadas de la retención de los Estados Unidos del mercado de bienes de consumo mexicano y latinoamericano; cuestión que presionaba seriamente a la balanza de pagos mexicana, a la cual también se pretendía proteger.

Así aparece el decreto que crea el Sistema de Permisos Previos a las importaciones que poco a poco fue absorbiendo diversas fracciones arancelarias de la Tarifa del Impuesto General de Importación del 44.3% en 1956, al elevarse diez años más tarde al 63% y al 100% en 1975, con lo que para ese año la política proteccionista del país fue más férrea que nunca.⁸⁸

En 1959 con el fin de controlar los excesos de gastos de algunas dependencias se creó el Comité de Importaciones del Sector Público, sumándose a la estructura técnica administrativa enfocada a fortalecer el proteccionismo y evitar el despilfarro de divisas de algunas dependencias del Estado. Más tarde se implementaron una serie de apoyos al desarrollo industrial del país con base en un fuerte impulso a la infraestructura física y administrativa a subsidios al sector privado y también tomando como elemento de apoyo ciertas concesiones fiscales de muy diversos tipos como la Ley de Industrias Nuevas y

⁸⁷ Solís, Leopoldo, *La realidad económica mexicana: retrovisión y perspectivas*, Siglo XXI, México, 1993, pp. 176-177

⁸⁸ Ortiz, Arturo, *op. cit.*, p. 149

Necesarias de 1955, que exentaba de impuestos a las empresas que reunían las características de ser necesarias y útiles. A su vez cada estado de la República ofrecía exenciones fiscales en impuestos prediales y estatales a las empresas que se instalaran hasta por 10 años o más.

Los terrenos industriales eran muy baratos y estaban dotados de todos los elementos indispensables para la marcha adecuada del negocio, además de que se localizaron en el mercado más grande del país que fue en las inmediaciones de la ciudad de México, con lo que se fue creando al paso de los años la enorme concentración industrial y demográfica del México moderno.

Lo anteriormente mencionado, sólo son algunos de los mecanismos comerciales que se implementaron con el deseo de proteger e incentivar a la industria nacional, sin dejar de considerar la inventiva por parte del gobierno para crear nuevos instrumentos dentro de la política comercial como lo fueron: el subsidio triple (1961), la Regla 14 de la Tarifa de Importación, las operaciones temporales, el Régimen de Devolución de Impuestos (CEDIS) (1977-1983), entre otros, que en su conjunto fueron las herramientas primordiales que consentían a la industria nacional, sofocaban al mercado interno y reducían la competitividad internacional de los productos mexicanos.

A raíz de la puesta en marcha de todas las estrategias asociadas con el modelo *desarrollista* mexicano tuvieron lugar dos fenómenos de corte estructural que siguen repercutiendo en los parámetros económicos y sociales del país, nos estamos refiriendo, por un lado, al problema de la dependencia financiera, y por otra parte, al surgimiento de una fuerte *petrodependencia*.

En lo que cabe al primer punto, entre 1940 y 1970 surge otra etapa en la historia de la deuda pública externa, que es identificada por los analistas económicos como el "endeudamiento desarrollista" el cual toma vigor a partir del gobierno de Alemán, con base en él se financió gran parte de los proyectos para impulsar la infraestructura económica e industrial, pero también con él se financiaron los derroches característicos de su gobierno.

La otra cuestión que es la *petrodependencia*, empieza a germinar a raíz de la expropiación petrolera en 1938, ya que México empieza a beneficiarse con la venta de petróleo y además se inicia un proceso de industrialización del mismo y un abastecimiento interno que propicia en buena medida el proceso de industrialización nacional y la sustitución de importaciones alentada por la Segunda Guerra Mundial.

No podemos detenernos en evaluar la forma cómo ha operado PEMEX, ni tampoco cómo las compañías transnacionales se han vuelto a apoderar de nuestra riqueza petrolífera, a través de tecnología y endeudamiento de la citada empresa, sólo conviene referirnos a ello como problemas básicos que enfrenta dicha industria y que explican, desde el punto de vista externo, el por qué seguimos siendo un país exportador de petróleo crudo, a pesar de que contamos con una industria petrolera de las más importantes del mundo en desarrollo.

En efecto, la *petrolización* de la economía mexicana tuvo como antecedente inmediato las estratosféricas alzas en los precios de los hidrocarburos, propiciados por la radicalización de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) a través del embargo petrolero realizado en 1973 por los países árabes. Esto llevó a que se pusiera de manifiesto que México contaba con enormes

reservas de petróleo, por lo que la banca internacional se dio a la tarea de convencer al gobierno de Echeverría para que se aceptara una multitud de créditos para explotar los yacimientos encontrados en 1975 en Chiapas y Tabasco. Se sabe que no llegaron a ningún acuerdo por lo que hubo fuertes presiones para aceptar el crédito externo, cosa que no pudo realizarse sino hasta el gobierno de López Portillo, quien cedió a las presiones del exterior a fin de que México explotara sus recursos del subsuelo, en especial en función de la reserva estratégica de los Estados Unidos.

De la deuda externa contratada por ese gobierno, alrededor de un 45% fue para PEMEX o para proyectos muy vinculados con la explotación de ese producto. Por ello, para 1974 se realizaron exportaciones de petróleo sólo por 37 millones de dólares, para 1975 suben bruscamente a 432.9 millones de dólares, lo que significó un incremento porcentual de 1054.5%.⁸⁹

De esta manera, México se erige como uno de los principales productores mundiales de petróleo, pero también este fenómeno alentó para que se concretara una *petrodependencia* y un endeudamiento externo - como se mencionaba - sin precedente, y con especial aplicación a la industria petrolera, pues su propósito fue incrementar la oferta de petróleo lo que generó la caída de los precios.

Hasta 1980 dichos precios llegaron a máximos históricos, razón por la cual México, a través del gobierno de Portillo se endeudó de 19 mil millones de dólares en 1976 a 80 mil millones de dólares en 1982, pues se decía que los precios continuarían a la alza, con lo que tranquilamente se pagaría la deuda externa. Esto no ocurrió pues en 1981, se terminó el encanto, los precios empezaron a descender, generando una de las más graves crisis financieras de la economía mexicana.⁹⁰

1983 fue un año clave en lo que respecta a una *nueva redefinición del modelo económico de desarrollo para México*, a partir de ese año, el gobierno mexicano comprometido con la Carta de Intención suscrita con el Fondo Monetario Internacional (FMI) decide llevar a cabo una revisión de los sistemas de protección industrial, los que tiempo atrás eran severamente cuestionados, pues se reiteraba el argumento de la vieja Escuela Clásica de Economía en el sentido de que el proteccionismo sólo propiciaba industrias ineficientes y por haber creado un mercado cautivo en donde los consumidores eran obligados a adquirir productos de baja calidad y con altos precios.

Ante esto, el Estado mexicano decidió iniciar una rápida apertura al exterior, eliminando los *sistemas de permisos previos* y sustituyéndolos por aranceles, los que resultan ser de carácter neoliberal, debido a lo bajo de éstos - del 10 al 20% *ad valorem* -, lo que es muestra inequívoca de la tendencia a abrir las fronteras de nuestro país a las mercancías del exterior para supuestamente obligar a la industria local para que compita con ellas. Esta sustitución implica el proceso natural de eliminación de los débiles para que en aras de este *eficientismo solo queden los más fuertes*, o sea en el caso concreto de México, que subsistan en el mercado exclusivamente las grandes corporaciones multinacionales, las industrias y comercios nacionales que por situación monopólica están en condiciones de soportar tan desleal competencia interna y externa.

Por otra parte, México se abrió al exterior con una política comercial que no se ha instrumentado en razón de los intereses de México ni en función de apoyarse en ella para combatir la crisis económica,

⁸⁹ Ortiz, Arturo, *op. cit.*, p. 114

⁹⁰ Saxe, John, *Petróleo y Estrategia, Siglo XXI, México, 1980*, pp. 112-114

sino esencialmente obedeciendo a presiones externas que estaban implícitas desde 1979. Tales presiones externas parten de la Ley de Acuerdos Comerciales de 1979 de los Estados Unidos, al obligar a los países socios de este país a eliminar subsidios a sus exportaciones; a ser más liberales en materia de acceso a las exportaciones estadounidenses y sobretodo por el hecho de que sólo se resolverían controversias comerciales en el seno del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), de tal suerte de que quienes se rehusaran en ingresar a ese organismo, se harían automáticamente merecedores de la aplicación de impuestos compensatorios. Esto a su vez se reiteró con mayor vigor en la nueva Ley de Comercio y Aranceles de los Estados Unidos emitida en 1984, en la que se obliga a los países a que liberalicen su comercio con Estados Unidos so pena de quedar eliminados del *Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias*.

Visto así, debe entenderse como una presión externa derivada de los problemas internos de la economía de los Estados Unidos cuyo déficit comercial que llegó a 110,000 millones de dólares en 1990, a parte de la recesión de estos últimos años. Por tanto, la apertura no implica más ventajas para México que poder seguir disfrutando de las bondades del comercio con Estados Unidos, pero sobre la base de que el superávit comercial que teníamos en 1985 con ese país, se transforme en déficit como ha ocurrido. De esta manera los Estados Unidos al aplicar la misma política con todos los países en desarrollo buscan acrecentar sus exportaciones, con lo que intentan solucionar sus problemas internos.

El tránsito que sufrió la economía mexicana de proteccionista a neoliberal - como lo hemos citado - estuvo coludido por una serie de presiones externas e internas que obligaron la adhesión a este modelo económico para que rigiera el rumbo del acontecer nacional.

La evidencia más clara de las presiones externas en función de las aludidas necesidades de los Estados Unidos lo reflejan las diversas cartas de intención que el gobierno mexicano suscribió con el FMI y en donde dejan perfectamente clara la necesidad por parte de México de revisar sus sistemas de protección arancelaria y, por la otra, reformular los mecanismos de control cambiario. De esta manera, la génesis de la apertura al exterior se encuentra en la Carta de Intención firmada con el FMI el 10 de noviembre de 1982.⁹¹

Haciendo alusión a las presiones internas, éstas provinieron de diversos actores sociales y económicos; empezando por los propios consumidores, los cuales demandaban implícitamente eliminar la sobreprotección en una *industria de invernadero*, que al contar con un mercado cautivo solo se producían artículos caros y de baja calidad. Sin dejar pasar por alto, que hubo un cierto número de empresarios comprometidos con su producción, los cuales hablaban de la urgencia de exportar más para crecer y pagar la deuda, todo ello adoptando otra filosofía empresarial mucho más comprometida, disciplinada y congruente con la nueva realidad internacional. Algunos círculos de políticos y grandes empresarios exigían la modernización industrial que significaba aumentar la productividad, mejorar la calidad y competir tanto en lo interno como en lo externo. Finalmente, el gobierno mexicano proclamaba la atracción de inversión extranjera directa para cooperar con el desarrollo económico integral del país.

Todos estos elementos fueron los que delinearon el camino de transición de la economía mexicana. Las presiones externas, las demandas internas, y la propia realidad económica internacional obligaban concientizar a todo el empresariado sobre la nueva forma de hacer negocios empresariales

⁹¹ Ortiz, Arturo, *op. cit.*, p. 166

tanto al interior como al exterior. De tal manera que la finalidad del apartado que desarrollamos a continuación es la de analizar la postura empresarial mexicana frente al proyecto neoliberal, al mismo tiempo recalcar la posición y el impacto que ha tenido en las empresas la puesta en marcha de este nuevo proyecto económico internacional.

3.2 Postura empresarial mexicana ante el proyecto neoliberal

Hacia mediados de los años ochenta el conjunto de los países de América Latina, entre ellos México, comenzó a dar un giro de 180 grados en su política comercial. Iniciaron la apertura o liberalización de su mercado interno, abandonando las políticas de sustitución de importaciones que orientaron su desarrollo industrial por más de tres décadas. Dicha liberalización forma parte de un cambio más profundo caracterizado por la privatización, la desregulación y la reestructuración de la industria

En México, primero tuvo lugar una liberalización comercial unilateral que comenzó en 1985 y, al cabo de cuatro años, estableció un arancel promedio de 12% *ad valorem*. Pero la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte llevó después el proceso a mucho mayor ritmo y profundidad al desgravar centenares de productos de manera inmediata o escalonada.

La apertura o liberalización comercial está concebida para lograr una nueva vinculación con el mercado mundial que favorezca la introducción acelerada del progreso técnico y el aumento de los patrones de eficiencia y competitividad de la industria doméstica. Para lograr esto era necesario aceptar la disciplina del mercado mundial y con ella la posibilidad de que desaparezcan numerosas empresas domésticas no competitivas.

La adopción de los principios del liberalismo comercial está apoyado enérgicamente por las agencias internacionales para el desarrollo encabezadas por el Banco Mundial y el FMI, que citan el caso de los países del sudeste asiático, tales como Corea del Sur y Taiwan como prueba de la efectividad de estas políticas.⁹²

Aunque se tome como modelo la experiencia de algunos países del sudeste de Asia, la liberalización comercial en América Latina se produce en un contexto radicalmente distinto, caracterizado por la instrumentación acelerada de las medidas aperturistas y por la pasividad estatal. En contraste, en Corea del Sur, Taiwan y otros países la apertura se produjo de manera gradual, apoyando el aumento de la competitividad de las exportaciones mediante un tipo de intervencionismo estatal selectivo. Por eso cuando se liberó la importación de bienes finales en estos últimos países, la transformación estructural ya ha sido prácticamente lograda.

Entre los países del sudeste de Asia destaca el caso de Corea del Sur que adoptó una estrategia de industrialización inducida por las exportaciones. Se estableció un régimen de libre comercio para las industrias que tenían una ventaja competitiva real. Para las industrias nacientes la protección fue el principal incentivo, pero los avances en el proceso de aprendizaje redujeron continuamente la brecha entre precios internos y mundiales.

⁹²World Bank, *The East Asian Miracle*, Oxford, Oxford University Press, 1993, p. 6

En cambio en América Latina, la idea dominante ha sido disciplinar en lo inmediato a los productores domésticos exponiéndolos a la competencia externa a fin de quebrar la estructura de mercado cautivo legada por la era de sustitución de importaciones. En el marco de la desregulación y la privatización se espera, en general, que ello sea suficiente para forzar a la industria para ser más eficiente que reduzca sus precios en beneficios de los consumidores. Aunque esto tiene sentido en el caso de las modernas empresas, muchas de ellas con participación de tecnología y capital extranjero, por lo que se refiere a las micro, pequeñas y medianas empresas, lo anterior tiene altas posibilidades de traducirse en su expulsión del mercado.

En la práctica, la apertura no siempre ha sido tan drástica ya que ha implicado avances seguidos de retrocesos o la concesión de algún *status* de excepción a ciertas industrias, por lo general pertenecientes a ramas monopólicas. Esta actitud de cautela ha sido aconsejada por los asesores del Banco Mundial que diferencian los objetivos de corto y largo plazo. En el corto plazo dadas las condiciones de crisis, afirman, debe buscarse más bien la reducción de las importaciones para lograr la estabilidad macroeconómica. En el largo plazo, el objetivo debe ser expandir las exportaciones para lograr el incremento de las importaciones para acceder a la tecnología necesaria para elevar el crecimiento.

Al ubicar la apertura en el marco de la reestructuración productiva se parte de la idea de que sin la ruptura del *status* de mercado cautivo, legado del período de sustitución de importaciones, la transformación estructural de la industria era imposible de lograr. Sin embargo, al no acompañar la apertura comercial con una estrategia de fomento industrial de tipo selectivo se dificultó la reabsorción de los recursos productivos que fueron liberados por la competencia de las importaciones, lo cual provocó pérdidas de producción y empleo en diversas ramas.

El manejo del tipo de cambio puede convertirse en un medio para acelerar o retardar la apertura arancelaria. La política que se siguió en México a partir de 1988 fue anclar el tipo de cambio aceptando un moderado incremento del valor del peso respecto al dólar. Eso significó una exposición adicional de la industria doméstica a la competencia externa. Si la sobrevaluación llegase a ser muy elevada puede ocasionar un deterioro adicional de la balanza comercial, que de no corregirse, pondría en peligro la propia apertura.

Cuando se dio paso a la apertura, quedó pendiente un punto muy importante a considerar, el cual hace alusión de cómo se iba a preparar a la industria doméstica para enfrentar la competencia externa. La respuesta del gobierno consistió en dos elementos: uno, deslindar el tratamiento a los medios de producción de los de consumo; en el caso de estos últimos se siguió garantizando una protección estricta hasta 1988; dos, reemplazar gradualmente la protección basada en controles cuantitativos (permisos) por aranceles utilizando provisionalmente la cobertura dada por la subvaluación cambiaria (protección cambiaria).⁹³ También fue decisiva la forma en que se combinaron estos dos elementos porque en tanto comenzaron a suprimir los requisitos de permiso previo y se eliminaron las tasas arancelarias máximas, la protección neta siguió siendo esencialmente la misma, ya que se incrementó considerablemente la denominada protección cambiaria.

⁹³ Ten, Adrian, "Apertura comercial y estructura de la protección en México, un análisis de la relación entre ambas", en *Comercio Exterior*, México, junio de 1989, p. 501

El paso a una apertura de fondo a partir de 1987 fue también dictada por las circunstancias, ya que se produjo un agravamiento de la coyuntura económica que amenazaba desencadenar un proceso hiperinflacionario. Las causas que orillaron a esta situación constituían un todo interrelacionado, pero destacaba el ritmo desigual con que estaba verificándose el proceso de reestructuración, lo cual acrecentaba la vulnerabilidad de la economía a choques externos. Por otra parte, si la bolsa de valores se estaba sobreexpandiendo dominada por la euforia y la especulación, la posición financiera del gobierno era sumamente débil dada la magnitud del déficit fiscal.⁹⁴

La respuesta del gobierno y la de los grupos monopólico-financieros al agravamiento de la coyuntura económica fue el Pacto para la Solidaridad Económica (PSE). Lejos de ser una réplica de los planes de estabilización heterodoxos en boga en varios países, constituía un complejo entendimiento político entre el Estado y los grupos monopólico-financieros que comandaban la economía y cuya posición económica estaba fortalecida gracias a la reestructuración de sus empresas y su desempeño exportador. A través de este acuerdo ambas partes adquirieron ciertos compromisos en nombre de la estabilidad y la modernización, la única vía para consolidar sus intereses a largo plazo. Si las grandes empresas, que ejercen la función de fijadoras de precios, aceptaban prescindir del uso de mecanismos inflacionarios para sostener sus ganancias, el gobierno se comprometía a sanear las finanzas públicas y efectuar una privatización de gran alcance.

El éxito del PSE se explica por la confluencia de varios factores entre ellos el nuevo papel que pasó a desempeñar la apertura comercial. Se partió de la idea de que la liberalización de las importaciones y las máximas reducciones de sus gravámenes favorecerían la reconversión industrial y la modernización general de la industria. Igualmente se argumentaba, que la competencia de las importaciones debería afectar los precios relativos apoyando las medidas de estabilización promovidas colateralmente por otros medios.

El cuadro que se presenta a continuación pretende dar una idea de la amplitud de la apertura presentando las ramas de actividad más protegidas a comienzos de la presente década, sea por vía de permisos o por medios de aranceles:

Cuadro 3.1

El grado de protección después de la apertura, dic. 1990

A. Producción interna protegida por permisos de importación (%)

Agricultura	33.5
Petróleo y gas	100.0
Alimentos	16.6
Bebidas y tabaco	19.8
Textiles	0.1
Derivados del petróleo	86.4
P. químicos	0.5

⁹⁴Rivera, Miguel Ángel, "Apertura comercial y reestructuración económica en México", en *México y la globalización*, CRIM, México, 1994, p 156

P. de metal	1.1
Maq. y equipo	2.1
Eq. de transporte	39.4

B. Máximos niveles arancelarios, ad valorem (%)

Minería	10.9
Alimentos	12.5
Bebidas y tabaco	19.7
Textiles	14.8
Ropa y calzado	18.5
P. de madera	16.9
P. químicos	13.5
P. min. no metal.	14.9
Metalurgia	10.6
P. de metal	14.6
Maq. y equipo	15.7
Mat. eléctricos	17.4
Eq. de transporte	16.0

Fuente: SECOFI

La nueva tarifa de importación se compone actualmente de cuatro niveles ad valorem: 5, 10, 15 y 20. El nivel más alto se aplica a bienes considerados suntuarios o cuando se desea proteger a la industria doméstica. Los mínimos arancelarios o la tasa cero se conceden a diversas categorías de maquinaria, equipo e insumos que no se producen en el país y cuya importación se está fomentando.

Como hemos reiterado de que a pesar de la verdadera apertura comercial se inició propiamente a partir de 1987, la reconversión industrial ya había comenzado cuatro años antes, perfilándose una nueva vinculación con el mercado mundial, a pesar del mínimo papel desempeñado por las importaciones libres antes de 1987.

El factor que desencadenó los cambios en las pautas de operación de la industria fue principalmente la manipulación de la política cambiaria y sus efectos sobre las exportaciones. Desde fines de 1982 comenzó a depreciarse el peso respecto del dólar de manera persistente aunque irregular. Aparentemente el objetivo era garantizar un margen de subvaluación de entre 30 y 35% que diera lugar a un fuerte aumento de la rentabilidad de las exportaciones.⁹⁵

Aunque el margen de subvaluación no pudo mantenerse constante y sufrió fuertes oscilaciones, las exportaciones industriales respondieron positivamente y al cabo de dos años, para 1984, casi había duplicado su valor en dólares, para llegar a 5.6 mil millones de dólares. En 1989, cuando concluyó la etapa de subvaluación, las exportaciones de manufacturas habían alcanzado los 13 mil millones de dólares. El aumento de la rentabilidad de las exportaciones brindó un fuerte estímulo para que las

⁹⁵Rivera, Miguel Ángel, *op. cit.*, p. 158

empresas industriales empezaran a ajustarse a la disciplina del mercado mundial. La respuesta fue más intensa en aquellas cuya producción estaba directa o indirectamente basada en la explotación intensiva de recursos naturales, principalmente el petróleo, azufre, minerales no metálicos, entre otros.⁹⁶

Si en un principio bajo el amparo de la fuerte subvaluación, la tendencia a exportar fue generalizada, al correr del tiempo el negocio de exportación fue quedando en manos de grandes empresas pertenecientes a grupos de capital privado. La reconversión de estas empresas se inició con la adopción de tecnología no muy sofisticada, principalmente bajo la implantación de grupos de trabajo, sin embargo, la renovación de la tecnología más moderna se vio inicialmente obstaculizada por el sobreendeudamiento heredado del auge petrolero, que dificultaba considerablemente la realización de nuevas inversiones.

La superación de los obstáculos financieros que enfrentaban las grandes empresas comenzó a superarse con el rescate instrumentado por medio del Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (FICORCA), que otorgó diversas facilidades para que las grandes empresas privadas pagaran su deuda externa.⁹⁷ Después, el auge de la bolsa y las enormes oportunidades de lucro que les brindó la compra de títulos de deuda - que estaba colocando el gobierno en el mercado abierto - les permitió superar aceleradamente su situación de sobreendeudamiento. Prueba de ello es que para 1989 la deuda privada externa se redujo a poco más de 4 mil millones de dólares, o sea, menos de la cuarta parte del nivel que tenía en 1982.

Como se señaló, con la firma del PSE se abrió una nueva etapa del proceso de reestructuración, la apertura comercial apoyada por un peso fuerte tendió a convertirse en un instrumento efectivo para impulsar la transformación de la industria por dos vías:⁹⁸

a) al liberalizarse las importaciones las empresas, al menos las más grandes, se encontraron en condiciones de iniciar una verdadera reconversión tecnológica adquiriendo nuevos medios de producción a precios del mercado mundial. Evidentemente, el proceso que se desencadenó fue muy desigual porque la escasez de crédito limitaba las oportunidades de inversión. No obstante, los consorcios, que por lo general ya disponían de recursos propios para autofinanciamiento a partir de 1987-1988, comenzaron a invertir sustancialmente en maquinaria y equipo. Como consecuencia de lo anterior, a partir de 1988 se inició un auge de inversiones con tasas superiores al 8% anual que ha tendido a robustecerse año con año.

b) al liberalizarse el régimen de importaciones de bienes de consumo final se vio afectado el mecanismo de fijación de precios y el régimen de competencia que prevalecía entre los bienes comerciables. En teoría las empresas domésticas, al enfrentarse a sustitutos importados, tendrían que ajustar sus precios, lo cual sería la señal para los ajustes productivos, fuera la expulsión de las empresas, su cambio voluntario de giro o su reconversión para reafirmar su posición frente a sus competidores. Aunque el proceso de arbitraje que se ha dado en la práctica experimentó algunas distorsiones, la industria modificó sustancialmente sus formas de operación abandonando

⁹⁶ Ruvera, Miguel Ángel, *op. cit.*, p. 159

⁹⁷ *Ibidem.*

⁹⁸ *Ibidem.*

un conjunto de operaciones irredimibles frente a los precios y a la calidad de los bienes importados.

Para juzgar el papel de la liberalización de medios de consumo es preciso referirse primeramente a los mecanismos de reestructuración que empezaron a operar al amparo del PSE. Como se sabe, el principal objetivo del plan de estabilización era anular las presiones inflacionarias. Para ello, las grandes empresas que ejercen la función de fijadoras de precios aceptaron reducir paulatinamente el margen de maniobra para traducir los incrementos de costos en precios. Al hacerlo, de hecho estaban aceptando el imperativo de aumentar la eficiencia y la competitividad. Con esa lógica se garantizaba la continuidad de la reestructuración productiva. El papel que podría cumplir la liberalización de las importaciones de bienes de consumo era el de un instrumento auxiliar para garantizar el abatimiento de precios y costos.

El principal efecto que se produjo de lo anterior fue que en un grupo de empresas consideradas enteramente obsoletas respecto a los estándares internacionales, como juguetes, muebles, productos electrodomésticos y electrónicos de consumo, y segmentos de la confección, la apertura ha tenido un impacto cada vez más profundo, al punto de llevar a la desaparición sino a la mayoría si una alta proporción de las empresas domésticas en esos ramos. El impacto en las pautas de consumo de esos productos fue igualmente profundo: se ha elevado el poder adquisitivo de los consumidores que tiene acceso a bienes de calidad superior a menor precio.

La ejecución de un programa selectivo de liberalización de las importaciones de bienes de consumo, como el que ha tenido lugar en México, fue posible porque contó con la cooperación y el apoyo de los importadores. Los principales agentes de importación son grandes mayoristas que están integrados, vinculados o siguen la directriz de los poderosos consorcios industriales y comerciales del país.

Estos últimos al dominar la producción industrial, agropecuaria y de servicios, poseen obviamente los medios para cartelizar el comercio de importación y habrían podido bloquear o distorsionar el proceso de apertura de haberlo interpretado como una amenaza a sus intereses. Su disposición a cooperar con el diseño e instrumentación de la estrategia de apertura tenía que ver con los compromisos generales asumidos dentro del PSE, pero también con su posición relativamente favorable frente al proceso de liberalización.

Los grandes consorcios han podido adoptar una estrategia de especialización frente al arribo de las importaciones de bienes de consumo. Están explotando lo que puede denominarse la modalidad de maquila al operar con materias primas e insumos importados, desplazándose en la cadena productiva hacia los segmentos más rentables; al asociarse con firmas extranjeras están en condiciones de obtener tecnología de vanguardia a fin de llevar a cabo una reestructuración integral del proceso productivo. Aun en los casos en que deban abandonar la producción por incompetividad tiene la opción de actuar como agentes mayoristas, proporcionando canales de distribución a nivel nacional a fabricantes extranjeros.

En tanto la apertura comercial se produjo de manera acelerada, en años y no en décadas, bajo un contexto de pasividad estatal, era lógico esperar un impacto desindustrializador al forzar el cierre de empresas no competitivas en diversas ramas de la industria. Evidentemente, la magnitud del proceso desindustrializador en cada país dependerá de un conjunto de factores, entre ellos la estructura previa de

la industria, su grado de especialización y competitividad en el mercado externo y el tamaño de su mercado interno por mencionar sólo algunos de los factores más importantes.

En México no se produjo un efecto desindustrializador para la industria manufacturera en su conjunto, ya que la disminución de la producción en unas ramas se compensó con el aumento en otras. En todos los casos, sin embargo, los productores domésticos se vieron obligados a abandonar ciertos ítems de producción a la competencia externa concentrándose en otras en las cuales poseen ventajas competitivas. En ciertas ramas, ese proceso de especialización determinó el retroceso de la frontera productiva, sencillamente porque la producción que se perdió fue mayor que la que retuvieron. En otras, el resultado neto de ambos procesos fue igual y la producción tendió a mantenerse estática. En una tercera categoría se encuentran las ramas industriales que se especializaron y de esta manera aumentaron su participación en el total de la producción manufacturera, gracias al fortalecimiento de su capacidad competitiva. En una última categoría se encuentran todas aquellas empresas que se vieron desplazadas por la competencia externa al no tener una potencialidad competitiva en su producción, de tal manera que de productores se transformaron en comercializadores de los productos extranjeros, lo que en el argot empresarial se conoce como el "síndrome del fenicio".

Ejemplos de cada una de estas posturas y estrategias empresariales existen en todo el país: es verdad que salta a la vista la pérdida de producción relativa en el sector textiles, prendas de vestir y cuero (especialmente en hilados y tejidos de fibras duras), productos de madera, metalurgia básica y maquinaria no eléctrica, electrodomésticos y electrónicos. Productos de hule, vidrio, muebles metálicos y equipos y aparatos eléctricos y maquinaria eléctrica son casos en los cuales la participación permanece estática. Se incrementa sustancialmente la participación en el sector químico, derivados del petróleo y plásticos (especialmente en las ramas química básica y resinas sintéticas), cementos, automotriz (incluyendo motores y accesorios) y equipos de transporte.⁹⁹

Esta industria más especializada que está emergiendo ha logrado ganancias sustanciales en términos de eficiencia, pero su talón de Aquiles se encuentra en la débil capacidad de las grandes empresas, que son su motor exportador, para arrastrar e integrar a las pequeñas, lo que se traduce en una limitada capacidad para la creación de empleo. La declinación de la producción de maquinaria y equipo plantea una de las principales incertidumbres del proceso. Aparentemente, la industria de bienes de capital sólo podrá reestructurarse en torno a las grandes empresas usuarias que son precisamente las que han efectuado grandes compras de bienes importados. Al utilizar estos medios de producción para exportar tienen la puerta abierta para iniciar un nuevo proceso de aprendizaje tecnológico basado inicialmente en la imitación.

A pesar de que los tratados de libre comercio aumentarán la competencia a profundizar la desgravación arancelaria y suprimir barreras no arancelarias, las ramas que ya resistieron la apertura al período 1988-1991 o que se reestructuraron exitosamente (química, productos minerales no metálicos, electrónicos y automóviles), podrán seguir expandiéndose al contar con un mercado más grande. Inclusive otras ramas como la textil, calzado, productos farmacéuticos o electrodomésticos podrán seguir desarrollándose gracias a un mayor flujo de inversión extranjera al eliminarse restricciones que la han mantenido limitada hasta antes de 1993. Evidentemente, la mayor penetración de las importaciones provenientes de Estados Unidos se dará en la producción de maquinaria y equipo.

⁹⁹Rivera, Miguel Ángel, *op. cit.*, p. 165

En los medios gubernamentales de México y del conjunto de los países de América Latina se concibió la apertura comercial como un medio para exponer a la industria local a la disciplina del mercado mundial y así eliminar las distorsiones provocadas por la estrategia de sustitución de importaciones. De esta concepción, pero también de las condiciones objetivas que prevalecían, ha resultado un tipo de apertura acelerada (cuyo tiempo se mide en años y no en décadas como en Corea del Sur), conjugada con una débil actuación estatal.

La única respuesta viable ante el creciente desequilibrio consiste en desplegar una nueva política de fomento a las exportaciones que contribuya a difundir la vinculación entre grandes consorcios industriales y pequeñas y medianas empresas especializadas, que operen bajo la modalidad de subcontratación, orientando una parte sustancial de la producción al mercado externo.

La micro, pequeña y mediana empresa es el agente económico más vulnerable a la apertura comercial, por lo mismo, es la que ha sentido en mayor medida los efectos de este proceso, ya que se ha visto el cierre de muchas industrias y el poco aumento de las ganancias de las que aún sobreviven. Los efectos de la liberalización económica son evidentes. Para confirmar lo anterior, un estudio de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) y con datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEGI), se ha señalado que mientras en los Estados Unidos la apertura comercial había sido ampliamente favorable, para México había tenido un alto costo, consistente en el cierre de empresas, caída de ventas internas y fuerte desempleo, en virtud de la incapacidad para competir. También se señaló que entre 1985 y 1990, la quiebra de dichas industrias ocasionó el despido de al menos 30 mil trabajadores.

Es muy importante considerar que los beneficios que pueda traer la apertura comercial deben extenderse sobre todo el tejido industrial del país, puesto que hasta nuestros días los logros que son divulgados se relacionan con grandes empresas que han sabido catalizar los retos del neoliberalismo, pero qué pasa con el resto de nuestras industrias que está compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas que conjuntamente constituyen el 98% de la industria nacional. La realidad que enfrentan estas últimas es la misma que encaran las grandes empresas, pero bajo otras circunstancias: baja competitividad, escasa calidad en sus productos, todo esto, por la poca o nula posibilidad de acceso a financiamientos y tecnologías con las que puedan mejorar sus sistemas de producción.

De tal manera, que la realidad empresarial mexicana, al igual que sus posturas, son heterogéneas, y la única manera de homologar la situación es a través de un compromiso integral que pase por el gobierno, el empresariado y los centros de investigación nacionales, ya que la fórmula de desarrollo que ha llevado a países que antes estaban tan retrasados en sus cualidades productivas, como el caso italiano, han podido superar dicha adversidad con el compromiso fiel de todos estos actores económicos y políticos.

Las mejoras a la situación empresarial no son exclusivas para un número determinado de empresas domésticas. La postura empresarial que se debe mostrar en este nuevo entorno internacional debe regirse por parámetros de calidad, eficiencia y competitividad, no hay más. Tal vez es difícil el alcanzar dichos lineamientos, pero es la única forma de sobrevivir en este exigente mundo de los negocios internacionales. Para lograr dichos fines, se debe estar mentalizado con una conciencia empresarial *ad hoc* con estos tiempos, por ello es necesario romper con la mentalidad vigente en la etapa

del "desarrollo estabilizador". Las condiciones y circunstancias son las variables permanentes en el desarrollo de negocios internacionales, y la gran mayoría de ellas son ajenas a la voluntad del empresario, por ello es necesario estar preparado para cualquier adversidad y al mismo tiempo aprovechar las mayores facilidades que ofrece este nuevo panorama internacional.

En la actual etapa económica el trabajar de manera aislada es casi imposible, y el tratar de hacerlo provoca la disfuncionalidad y la expulsión del mercado nacional y mundial. Por ello, el empresario en su conjunto ha diseñado una serie de esquemas en donde el asociacionismo es una práctica empresarial cada vez más utilizada por todo tipo de firmas, desde grandes corporaciones multinacionales hasta micro empresas. Es de esta manera, que resalta más en estos días, la necesidad de trabajar de manera armónica y estrecha; así, un ejemplo estratégico de la necesidad del trabajo en equipo se cristaliza en la creación e impulso a las asociaciones, cámaras y consejos empresariales, las cuales han tenido que redimensionar sus funciones y ampliar aún más el espectro de acción e importancia de sus operaciones. El empresario nacional debe encontrar en estas organizaciones el apoyo necesario y las respuestas adecuadas a la problemática que enfrentan. Al mismo tiempo, estos agentes económicos deben abogar por una instrumentación y supervisión de la gestión, desarrollo y cumplimiento de los acuerdos y tareas para la realización de los grandes objetivos trazados por el gobierno. De esta forma, se estará regulando al mercado y al Estado para asegurar el cumplimiento de las políticas y objetivos para alcanzar una dinámica sostenida de la economía, con equidad en el reparto de los frutos del crecimiento.

3.3 Experiencias empresariales mexicanas en el desarrollo de negocios internacionales

Vivimos una época de profundas transformaciones mundiales. Las tendencias de globalización, liberalización y modernización son las que predominan, a tal punto que ya es "acto de fe" considerar que los países que no logren integrarse a esas corrientes de cambio se distanciarán, cada vez más, del desarrollo, y alejarán a sus pueblos del bienestar.

Esos juicios de valor siempre invitan a la reflexión, ya que en economía no hay verdades absolutas, y puesto que es indudable que los impactos de esas transformaciones no son homogéneos ni al interior de los respectivos países ni a nivel internacional. Más aún si pensamos en la región latinoamericana, que históricamente siempre ha llegado tarde a los cambios y los consecuentes beneficios de la economía mundial, generándose insuficiencias y distorsiones en su desarrollo económico futuro.

México, junto con Chile, son los países latinoamericanos que con mayor profundidad y extensión han puesto en práctica transformaciones en sus economías (cambio estructural) acorde con las que se desarrollan a escala mundial, de tal suerte que es importante evaluar constantemente sus experiencias para extraer lecciones para el resto de los países del continente. En esta perspectiva, haremos una revisión sintética de las experiencias mexicanas en el ámbito empresarial, con el ánimo de identificar algunos alcances y limitaciones del denominado "cambio estructural de la economía mexicana".

El objetivo de este apartado es caracterizar algunas de las experiencias de las empresas mexicanas en el periodo 1994-1999, tomando como referencia el proceso de apertura y reestructuración en México. La idea detrás de este punto es poner de relieve dos aspectos: primero, que la

reestructuración no es un proceso homogéneo ni entre industrias ni entre empresas, y segundo, que el diseño de la estrategia competitiva de las firmas no se reduce al propósito de obtener la mayor participación posible en el mercado, ni tampoco a la realización de la máxima ganancia. Por el contrario, hay múltiples casos en los que observamos un *reacomodo defensivo por parte de las firmas* con fines de sobrevivencia, aun a costa de reducir sus ganancias y participación en el mercado.

Entre las estrategias que se han implementado para que guíen las actuaciones empresariales en el ámbito de los negocios internacionales figuran las siguientes:

1. Crear un ambiente competitivo al interior de la economía, de tal manera que el empresariado nacional obtenga una mentalidad innovadora.
2. Depurar el sistema productivo nacional, a fin de que las empresas juzgadas como ineficientes se rehabiliten o a su vez salgan del mercado, obteniendo con ello un patrón de producción más dinámico.
3. Diversificar exportaciones, que ayude a disminuir el elevado déficit comercial y consolide el propio modelo de desarrollo.
4. Ayudar a diversificar la oferta interna de productos, para cubrir parte de la demanda insatisfecha, facilitar la modernización de las empresas a través del flujo de bienes de capital importados (y actualización tecnológica a través de los mismos) y, además, crear un mercado nacional conocedor y selectivo.

Aunado a lo anterior, muchos analistas en el ramo de la Economía Internacional, señalan la necesidad de estructurar estrategias y realizar acciones trilaterales, es decir, que se logre conjugar la participación del Estado, el sector privado y los centros de investigación científico-tecnológicos. Todo ello, con la finalidad de reforzar la infraestructura tecnológica para facilitar el acceso a sistemas de producción ahorradores de recursos, así como ayudar a la formación de una mano de obra calificada capaz de dominar nuevas técnicas industriales de producción y comercialización, y finalmente, cooperar para que se cree un ambiente financiero accesible y factible para el desarrollo eficiente de los proyectos de inversión y comercialización de los empresarios nacionales.

El entorno actual - caracterizado por el fenómeno de la globalización, la apertura económica y la consolidación de acuerdos y bloques comerciales - impone una serie de condiciones diferentes a las empresas nacionales, que obliga a cambiar sus formas de operar. Entre las principales implicaciones para el desarrollo de negocios internacionales para la empresa mexicana se cuentan:

- Mayor competencia, tanto a las empresas que enfrenten directamente esta dinámica en los mercados externos, como para las empresas que lo enfrentarán en el propio mercado local vía importaciones. Esto obliga a replantear gran parte de las actitudes empresariales típicas con respecto a precio, calidad y servicio que caracterizaron las formas de operación en una economía cerrada
- Implica hacer más ágiles y eficientes los procesos productivos para responder más rápidamente y de manera competitiva a la dinámica de los mercados. Esto supone una coordinación efectiva a lo largo de las diferentes cadenas productivas, así como la incorporación de técnicas de manufactura que agilicen y efficienten los procesos (JIT, Producción Flexible, CAD/CAM, etc.). Un obstáculo importante en este aspecto es la falta de

articulación entre los diferentes sectores de la industria mexicana, el cual debe vencerse a efecto de lograr el incremento en la productividad de las actividades industriales.

- Desde del punto de vista de la administración de las empresas, las organizaciones están obligadas a modificar sus sistemas de *administración para adaptarlos a las nuevas condiciones*, las cuales implican una mayor flexibilidad para adecuarse a los cambios constantes, mecanismos de planeación, organización y control que permitan la operación de la empresa en un ambiente de *ambigüedad y mayor competitividad*, el uso eficiente de las nuevas tecnologías, como la de comunicación y procesamiento de información

Así, bajo estas condiciones y circunstancias, las empresas mexicanas tienen que abrirse paso en este nuevo entorno de los negocios internacionales. De la misma manera - como lo hemos venido citando - las experiencias empresariales no han sido del todo homogéneas; de tal forma, que para poder abordar algunos ejemplos y consideraciones sobre las actuaciones de empresas nacionales en el desarrollo de negocios internacionales, hemos seleccionado desde los casos más exitosos por el grado de internacionalización que se ha alcanzado hasta los diferentes esquemas empresariales que se tratan de promover para la integración eficiente de pequeñas y medianas empresas en la economía nacional e internacional.

Gran parte de esa heterogeneidad en las experiencias empresariales mexicanas en el desarrollo de negocios internacionales se debe a la composición del tejido *industria nacional*. En primer lugar, parece presentarse una tendencia hacia la polarización en la producción efectuada entre empresas de distintos tamaños. En la gran mayoría de las ramas manufactureras se presenta el fenómeno de la dualidad tecnológica, es decir, la coexistencia en un mismo sector de *empresas que producen con tecnologías avanzadas (normalmente grandes)* y empresas con grandes rezagos tecnológicos (típicamente pequeñas). En estos sectores existe básicamente la presencia de empresas de capital nacional y muy poca de empresas de *capital foráneo*. La polarización tecnológica se da principalmente porque las grandes empresas se ubican en áreas que tienden a aprovechar las economías de escala de todo tipo y las imperfecciones de los mercados de capital, mientras que en el otro extremo, la abundancia de mano de obra y la posibilidad de pagar salarios más bajos en relación con el resto de la industria, o la regionalización del mercado, darían lugar a la presencia de infinidad de pequeñas empresas que operarían en otro universo tecnológico. Esta situación tiende a su vez a desaparecer la presencia de empresas medianas.

El resto de esa heterogeneidad en las operaciones de negocios internacionales se debe fundamentalmente al grado de internacionalización alcanzado por las compañías al desarrollar este tipo de actividades; pues si bien es cierto que en todos los países del mundo existe un universo empresarial en relación a las dimensiones de las firmas, el éxito empresarial de un país se mide en relación a ese empuje internacional que logren alcanzar las empresas.

Es verdad que en México se han concretado numerosos éxitos empresariales en el desarrollo de negocios internacionales, pero al tratar de identificarlos nos encontramos que la gran mayoría - sino en su totalidad - se relacionan con *grandes empresas*, lo que representa una disfuncionalidad operativa que comienza desde la política industrial y comercial hasta los esquemas operativos de las firmas. El problema que se presenta es que la liberalización es un proceso que está madurando cada vez más, por lo que el *tratar de especular en su ineficacia sólo trae consigo incertidumbre a la inversión y al desarrollo productivo*

del país. Además, si tomamos en consideración que el 98% de la planta productiva nacional está conformada por pequeñas y medianas empresas, que producen sólo para sobrevivir y que para ellas la liberalización económica significa sólo un reacomodo defensivo en su *postura empresarial*, las oportunidades de negocios internacionales que pudiesen darse se desvanecerían con este tipo de posturas, trayendo consigo un efecto de arrastre en el resto del tejido industrial, obstaculizándose el desarrollo internacional de las operaciones empresariales.

Las empresas mexicanas han logrado internacionalizarse gracias a los cuadros de calidad, precio y servicio que han ofrecido a todo el mundo. En razón de ello, orgullosamente los productos y servicios mexicanos se reconocen cada día más por su deseo de innovación y contemporaneidad con el ánimo de satisfacer las necesidades más exigentes de los demandantes internacionales. Bajo este axioma, enunciaremos algunas experiencias de empresas mexicanas que han logrado posicionarse estratégicamente en el mercado global, logrando la continuidad de sus operaciones internacionales y alcanzando la rentabilidad en sus actividades con el exterior:

Un primer caso lo podemos encontrar con Grupo Industrial Bimbo (GIBSA), el cual es el líder nacional en la elaboración y distribución de productos de panadería. La empresa fue fundada en 1945 en la Ciudad de México y ahora cuenta con una creciente presencia internacional con ventas anuales de más de 2.3 millones de dólares. Desde 1980 cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, por lo que ha logrado clasificarse entre las diez primeras por su relación precio/valor en libros y ha declarado dividendos en forma creciente año tras año.¹⁰⁰

GIBSA posee una de las mayores redes de distribución directa a tiendas en el mundo (18,000 vehículos) y da empleo a más de 60,000 personas. Además de los productos de panadería, GIBSA produce botanas, tortillas, dulces, frutas y verduras congeladas, harina de trigo y otros varios productos industriales, tales como maquinaria, plásticos, bandas transportadoras, entre otros.

En su internacionalización, GIBSA ha desarrollado *joint ventures* con otras empresas mexicanas y latinoamericanas. Además el grupo consta de más de 70 plantas, 44 de las cuales están situadas en México, 10 en otros países de América Latina y 18 en Estados Unidos. GIBSA también es propietaria de empresas de distribución en Estados Unidos y Alemania. Los productos de panadería y las verduras frescas y congeladas se exportan principalmente a Canadá y Estados Unidos, mientras que los equipos industriales se exportan a diversos países latinoamericanos.

Entre los principales ejemplos de distribución y comercialización de GIBSA en los Estados Unidos figuran los siguientes: BIMAR FOODS en Raleigh, North Carolina; Ashboard, North Carolina; Atlanta, Georgia; Grand Island, Nebraska; Liberal, Kansas; Oklahoma City, Oklahoma; Fort Worth, Texas; Carrollton, Texas; Portland, Oregon, Seattle, Washington; El Paso, Texas; Albuquerque, New Mexico. PROALSA en Chicago, Illinois, Fort Worth, Texas; Houston, Texas. NATIONAL FOODS en Miami, Florida. C&C BAKERY en Kingsville, Texas; Mercedes, Texas. LA TAPATIA en Phoenix, Arizona; Los Angeles, California. SUANDY en California. PACIFIC FOODS en Los Angeles, California. FABILA FOODS en Sacramento, California; Las Vegas, Nevada. LA FRONTERIZA en Toledo, Ohio, entre otros.

¹⁰⁰ www.bimbo.com.mx

En lo que respecta a una presencia más fuerte en el exterior, GIBSA ha logrado posicionarse estratégicamente en el mercado latinoamericano con filiales productivas, entre las que destacan: BIMBO de El Salvador, BIMBO de Honduras, BIMBO de Nicaragua, BIMBO de Centroamérica (Guatemala), PANIFICADORA BIMBO de Costa Rica, INDUSTRIAS MARINELA de Venezuela, BIMBO de Colombia, BIMBO de Perú, MARINELA de Uruguay y BIMBO de Argentina.¹⁰¹

GRUPO JUMEX es otro buen ejemplo de un éxito empresarial en la consolidación de negocios internacionales. Siendo una empresa 100% mexicana, con más de 37 años de experiencia y liderazgo en la elaboración de jugos y néctares de las más alta calidad; ofreciéndolos en una amplia variedad de frutas y de empaques o envases en diferentes materiales y tamaños; tratando de ofrecer a todos y cada uno de los consumidores la opción de su preferencia. Esta es una de las principales razones por la que el GRUPO JUMEX ha logrado conquistar al mercado nacional e internacional.

En lo que cabe a su internacionalización GRUPO JUMEX posee una amplia red de distribuidores en los cinco continentes. En Asia se consumen los productos del GRUPO JUMEX en Israel, Líbano, Rusia; en Europa en Alemania, España, Holanda, Suiza; en África en Angola y Túnez; en América en Canadá, Estados Unidos, Aruba, Curazao, Puerto Rico, Belice, Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, Perú, Surinam y Uruguay; y en Oceanía en Australia y Nueva Zelanda.¹⁰²

Al hablar del prestigio ganado por empresas mexicanas en el exterior, una de las que más sobresale y con las que se relaciona este éxito obtenido es el Grupo Vitro. Grupo Vitro es una compañía con más de 100 instalaciones productivas y centros de distribución en ocho países de América, que emplea y proporciona bienestar a las familias de 33 mil 136 trabajadores (1997). Vitro fabrica envases de vidrio, plástico y aluminio; cristales automotrices y arquitectónicos; artículos de vidrio para mesa, cocina y ornato; electrodomésticos; productos químicos y bienes de capital.

El Grupo Vitro está integrado por cinco empresas: Vidrio Plano (32% de ventas consolidadas), Envases (30%), Enseres Domésticos (18%), Industrias Diversas (11%) y Cristalería (9%). El Grupo, en su conjunto, se orienta a cinco mercados principales: automotriz, construcción, envases, hogar e industrial.¹⁰³

En lo que concierne con su constante proceso de internacionalización, Grupo Vitro reportó ventas consolidadas en 1997 por \$20,372 millones de pesos, que representaron un incremento del 3.7% con respecto a 1996. Vendió el 44% de su producción a más de 70 países alrededor del mundo e incrementó sus exportaciones en 23% de 1995 a 1997.¹⁰⁴

Los magníficos logros de este grupo empresarial lo han llevado a poder cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1976 y en el New York Stock Exchange desde 1991. Durante 1997, el precio de la acción reportó un crecimiento del 149%, lo que le valió ser calificada por ambas bolsas como una de las 10 más rentables. Además, a diciembre de 1997, los activos de Grupo Vitro tenían un valor de

¹⁰¹ www.bimbo.com.mx

¹⁰² www.jumex.com.mx

¹⁰³ www.vitro.com.mx

¹⁰⁴ *Ibidem.*

aproximadamente \$3,382 millones de dólares y para el periodo comprendido entre 1998 y 2002, Grupo Vitro invertirá 1,000 millones de dólares en activos fijos.¹⁰⁵

Grupo Vitro con base en Monterrey, México, y fundado en 1909 exporta sus productos a más de 60 países y cuenta con 16 alianzas estratégicas con grandes corporaciones alrededor del mundo. En el ramo automotriz las alianzas son con Ford Motor Company, Solutia, Owens Corning Fiberglass y Pikington; en el sector de la construcción mantienen un *partnership* con Pikington y Owens Corning Fiberglass; el área de los envases existen alianzas con Comegua, Backus&Johnston, Pochiney International, Kimble, Owens Illinois; en el ramo del hogar se mantiene un asociacionismo empresarial con Whirlpool, Delta Sourdillon y Libbey; y en el sector industrial con The PQ Corporation y General Electric.

Al hablar de la presencia empresarial mexicana en el exterior de inmediato asociamos nombres de firmas como el de Ingenieros Civiles Asociados (ICA). ICA es la empresa de ingeniería, procuración y construcción más grande de México. Desde su fundación en 1947, ha proporcionado servicios de ingeniería y construcción a clientes de los sectores público y privado, en México y en otros países.

ICA se dedica a la construcción de obras de infraestructura, construcción urbana e industrial, así como al mantenimiento y operación de carreteras, puertos, túneles y puentes, bajo el esquema de concesiones, y participa en contratos para el manejo de agua y recolección de basura. Además, ICA fabrica y comercializa productos industriales y extrae y vende agregados para la construcción, como la piedra caliza.

ICA ha trabajado en diversos países de América Latina desde los años sesenta, en 1988 comenzó en el mercado de Estados Unidos y recientemente inició trabajos en Europa y Asia. ICA se ha asociado con empresas líderes en el mundo para emprender y desarrollar nuevos proyectos. Ejemplos del resultado de estas asociaciones son Calica, Icave, ICA Fluor Daniel, ICA Reichmann, ICA CPC.¹⁰⁶

Debido al prestigio internacional alcanzado y la experiencia adquirida en los numerosos trabajos efectuados, obtenidos en licitación abierta, la presencia de ICA se ha incrementado habiendo diseñado y construido centrales hidroeléctricas, acueductos, gasoductos, presas, puentes, carreteras, distritos de riego y edificaciones en general. Destacan las hidroeléctricas construidas en Colombia, la primera etapa del Metro de Santiago de Chile y el gasoducto más importante de Argentina.

En su actividad internacional, ICA aplica la política de asociación con empresas locales, a fin de intercambiar técnicas, conocimientos y experiencias, para ampliar las posibilidades de incursionar en nuevos proyectos y fortalecer su presencia.

ICA fue la primer empresa mexicana que se registró simultáneamente en las Bolsas de Valores de México y de Nueva York en 1992, y fue la primera constructora latinoamericana registrada en el mercado bursátil neoyorquino.¹⁰⁷

¹⁰⁵ www.vitro.com.mx

¹⁰⁶ www.ica.com.mx

¹⁰⁷ *Ibidem*.

Como parte los objetivos de ICA para el próximo milenio está continuar aplicando su política de expansión geográfica, el proceso de mejora continua en todas sus actividades y permanecer esencialmente como constructores, líderes en los mercados en donde participen.

Continuando con en el sendero de los éxitos empresariales de firmas mexicanas en el desarrollo de negocios internacionales, encontramos a ALFA, una empresa mexicana que realiza actividades en las industrias de petroquímicos, fibras sintéticas, acero, alimentos, autopartes y telecomunicaciones, principalmente, y está integrada a través de cinco grupos de negocios: Alpek, Hylsamex, Sigma Alimentos, Versax y Onexa.¹⁰⁸

Esta empresa mantiene una posición de liderazgo en la mayoría de los mercados que atiende. En 1998, obtuvo ingresos por \$36,043 millones de pesos y exportaciones por 748 millones de dólares. Al cierre del año tenía activos por \$63,953 millones de pesos y empleaba a 36,254 trabajadores.¹⁰⁹

ALFA ha formado asociaciones estratégicas con más de 20 empresas de los Estados Unidos, Japón, Europa, Sudamérica y México, líderes en sus respectivos campos de actividad. Las acciones de ALFA y las de sus subsidiarias Hylsamex y Sigma Alimentos, se cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.

ALFA mantiene un plan de desarrollo en sus negocios con el exterior, éste se encamina en la concreción de alianzas estratégicas, para lo cual, se buscan las empresas líderes en el mundo en los sectores requeridos. Es de esta manera, que ALFA mantiene más de 20 alianzas que le permiten tener acceso a mercados internacionales y a tecnología de punta. Varias de estas asociaciones han perdurado más de 20 años, entre las que destacan las siguientes: Alemania (BASF, Ferrostaal, SMS Schloemann Siemag.); Argentina (Siderar); Bélgica (Bakaert); Brasil (Usiminas); Estados Unidos (AK Steel, Amoco, AT&T, CSWI, DuPont, Ford Motor Company, Kvaerner Metals, Oscar Mayer, Shaw Industries, Tyson Foods, Worthington Steel); Francia (Sodima International); Holanda (Montell); Japón (Teijin Limited); México (Bancomer, TAMSA); y Venezuela (Silvensa).¹¹⁰

Un último ejemplo exitoso en el desarrollo de negocios internacionales por parte de grandes empresas, lo podemos verificar con Cementos Mexicanos (CEMEX). Este grupo empresarial da inicio a sus actividades productivas desde el año de 1906 con la fundación de la primera planta de cemento en México en Hidalgo, N.L.. Posteriormente, inicia operaciones Cementos Monterrey con una capacidad anual de 20,000 toneladas, y de ahí, surge el gran grupo CEMEX en 1961 con la fusión de Cementos Monterrey e Hidalgo para conformar lo que hoy conocemos como CEMEX. Después, bajo una filosofía empresarial activa en el desarrollo de negocios nacionales e internacionales, el historial de CEMEX está lleno de éxitos como adquisiciones de importantes empresas como Cementos Maya en 1966, Cementos Anahuac en 1987 y Cementos Tolteca en 1989.¹¹¹

Lo anterior, en lo que se refiere al plano nacional, mientras que en el espectro internacional las acciones de CEMEX se guían bajo los mismos lineamientos, ya que también el grupo ha logrado varias

¹⁰⁸ www.alfa.com.mx

¹⁰⁹ *Ibidem.*

¹¹⁰ *Ibidem.*

¹¹¹ www.cemex.com.mx

adquisiciones de empresas extranjeras como en España, Estados Unidos, República Dominicana, Colombia, Filipinas e Indonesia.

Los datos de comercio exterior de CEMEX son bastante amplios, por ello sólo mencionamos que su tarea de internacionalización es un esfuerzo continuo por parte de la empresa, ya que en razón del manejo eficiente de las variables precio, calidad y servicio, CEMEX comercializa cemento a más de 60 países en todo el mundo. Entre sus principales socios comerciales se encuentran los Estados Unidos, Egipto, el Caribe, las Islas Canarias, Nigeria, Marruecos, Mauritania, Costa de Marfil y Portugal.¹¹²

Este panorama simplificado intenta describir las características básicas en la administración estratégica de las grandes empresas mexicanas y se ha presentado como parte de las experiencias empresariales mexicanas en el desarrollo de negocios internacionales. Las acciones descritas son las que se requieren en la actualidad por parte de todas las empresas para operar eficientemente en el ambiente global que distingue al mundo actual, y por tanto el reto de la administración estratégica en México es: conducir a las empresas hacia esa modernización.

El proceso de globalización económica está modificando en sus mismas estructuras la dinámica de la mayoría de las industrias a nivel mundial. La globalización obliga a las empresas a visualizar al mundo como su mercado potencial, fuente de abastecimiento e incluso posibles localizaciones para la producción y distribución de sus productos. Este fenómeno está, de esta forma, resaltando el valor de ciertas capacidades de las empresas y disminuyendo el valor de otras, a la vez crea la necesidad de desarrollar nuevas capacidades. Las capacidades estratégicas requeridas para enfrentar a la competencia global, y éstas se relacionan con la necesidad de crear eficiencias de escala global, de lograr aprendizaje a lo largo del mundo y de contar con sensibilidad o capacidad de respuesta local.

Las experiencias internacionales por parte de grandes empresas mexicanas es motivo de orgullo y satisfacción, pero esto es sólo un espejismo si hablamos en términos globales, puesto que como hemos señalado estas sólo representan el 2% del tejido industrial nacional, y por lo tanto, surge una interrogante de inmediato: ¿qué pasa con el restante 98% del sistema productivo nacional?. Este 98% está compuesto por unidades pequeñas y medianas que enfrentan una problemática muy grave, aspectos como la falta de competitividad internacional, mala calidad de los productos o servicios ofrecidos, pésimos servicios de pre y posventa catalogan a las empresas mexicanas de estas dimensiones como sujetos altamente vulnerables a su desaparición frente a un contexto neoliberal. Parte de esta problemática se debe a ellos mismos, pues existe una inmadurez y falta de compromiso responsable ante los desafíos que se le presentan, al mismo tiempo estos problemas son motivados por factores que tienen que ver directamente con el Estado, puesto que no es posible que puedan alcanzar la eficiencia internacional requerida si son rehenes de las decisiones incongruentes de gobernantes, banqueros, especuladores, entre otros. Además, la escasa capacitación de sus recursos humanos, la falta de disponibilidad y selectividad en el otorgamiento de créditos y la escasez de recursos tecnológicos para incorporarlos a sus procesos productivos, conforman, conjuntamente, la realidad del sistema productivo nacional.

Las pequeñas y medianas empresas que se encuentran en un entorno de rápida globalización, enfrentan dos retos principales: primero, deben determinar si su posición competitiva es sostenible con sus capacidades estratégicas actuales, y si no, determinar qué capacidades requieren y cómo adquirirlas.

¹¹² www.cemex.com.mx

Segundo, estas empresas enfrentan el reto de manejar su incertidumbre competitiva creada por enfrentar nuevos competidores y una dinámica diferentes de interacciones estratégicas.¹¹³

Por ello, las vinculaciones estratégicas se presentan como una forma en que este tipo de empresas pueden responder a los retos anteriores. La creación de alianzas, esquemas de subcontratación y cuadros de empresas integradoras a lo largo del mundo son prácticas empresariales comunes en el actual entorno industrial. Las pequeñas y medianas empresas pueden desarrollar o fortalecer capacidades estratégicas clave vinculándose con compañías que tengan capacidades complementarias o uniendo sus recursos con empresas que posean capacidades similares. Las vinculaciones estratégicas también habilitan a la empresa a manejar su incertidumbre competitiva al establecer ambientes negociados.

De acuerdo a Kenichi Ohmae, "los dirigentes de empresas 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".¹¹⁴ Así, la opción de la cooperación estratégica se presenta como una alternativa viable para que las pequeñas y medianas empresas mexicanas se incorporen a la dinámica internacional y como un medio para fortalecer y desarrollar capacidades estratégicas que les permitan una actuación favorable en el nuevo entorno.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, comúnmente se mencionan como ventajas su flexibilidad operativa, su capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y su aptitud para integrarse en procesos productivos de grandes unidades, sin embargo, si se analiza el grado en que este tipo de empresas efectúa operaciones de vinculación estratégica con otras empresas, se puede observar que éste es muy escaso. Así, se establece que, mientras menor tamaño tiene la empresa, existe una tendencia a operar de manera más independiente, sin que exista algún tipo de agrupamiento con otras empresas, lo cual resulta paradójico, ya que quien más requeriría y más se beneficiaría de alguna forma de asociación comercial o productiva serían justamente, las pequeñas y medianas empresas.

El comentario anterior enfatiza la resistencia por parte de este tipo de unidades a cooperar o vincularse con otras. Esta situación puede tener incluso explicaciones histórico-culturales, sin embargo, creemos que debe vencerse esta resistencia por parte de las empresas y considerar de una manera positiva la opción de aliarse estratégicamente con otras compañías, sean nacionales o extranjeras, a fin de fortalecer mutuamente sus capacidades y competencias.

En el nuevo contexto internacional, 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. Así, el asociacionismo juega un rol prominente al fortalecer la competitividad de las empresas.

En la figura 3.1 se representan los modelos básicos mediante los cuales se han dado vinculaciones estratégicas, sobre todo con pequeñas y medianas empresas (PYME). El modelo 1, que ha sido el más común, es de competencia típico, en el cual un cierto número de empresas proveedoras se

¹¹³Nohria, N. y Garcia-Pont, C., "Global Strategic Linkages and Industry Structure", *Strategic Management Journal*, Vol 12, 1991, pp. 105-124

¹¹⁴Ohmae, Kenichi, *The Borderless World*, Harper Business, New York, 1990, p 114

encuentran compitiendo entre sí a fin de lograr surtir a una gran empresa. Este enfoque logra normalmente, por efecto de competencia, que disminuyan los precios, pero los resultados en cuanto a calidad y lealtad por parte de los proveedores generalmente también se deterioran.¹¹⁵

El modelo 2, es una forma de vincular a las pequeñas y medianas empresas con las grandes mediante formas de subcontratación de una compañía matriz a la cual las PYME producen componentes específicos. En este modelo las PYME pueden tomar la forma de filiales, empresas de propiedad de la compañía matriz o de asociadas, cada una de ellas son empresas de propiedad independiente que cooperan con las grandes firmas en calidad de afiliados. Este es el esquema principal bajo el cual se articulan las alianzas entre las empresas medianas y pequeñas y las grandes compañías en el caso de la organización industrial en Japón.

El modelo 3, el de área-sistema, se aplica al complejo de empresas concentradas en un territorio determinado que producen bienes similares o que están integradas verticalmente, realizando cada una de ellas alguna de las actividades en la cadena del valor. En estos sistemas, 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, y en su conjunto se comportan como una gran empresa, aprovechando las ventajas de la escala en operaciones, pero conservando la flexibilidad derivada de la independencia de cada una de las unidades que la integran. Este es el caso que hemos analizado en el capítulo anterior, es decir, es el *modus operandi* del sistema productivo italiano, que ha mostrado un éxito sorprendente en los mercados internacionales.

Entre las principales ventajas del asociacionismo empresarial, se cuentan el que las empresas que se vinculan obtiene beneficios que no podrían obtener por desarrollo interno, fusiones u otro mecanismo diferente a la asociación estratégica con otras empresas. Asimismo, con estos esquemas empresariales se reduce el riesgo debido a que ninguno de los socios participantes asume el riesgo total de la actividad en que se realiza la vinculación, sino que éste es compartido por diversos asociados. El *partnership* es también una forma en la cual conocimientos o habilidades que son muy bien desempeñados por una determinada empresa, pueden ser trasladados a otras compañías que mejorarán de manera importante sus niveles de competitividad, a la vez que la empresa que transfiere esos conocimientos se beneficia al contar con un ámbito mayor en sus operaciones. Un punto esencial a considerar en la formación de esquemas de asociacionismo, es que todas las partes involucradas deben obtener un beneficio para que la vinculación sea factible.

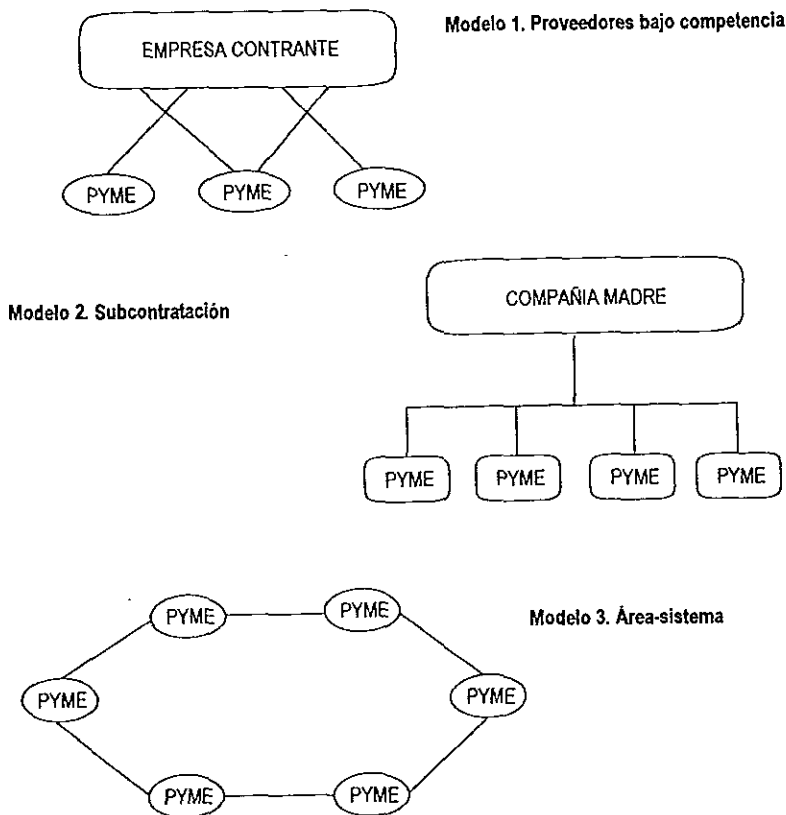
Por otra parte, existen también costos o riesgos involucrados en la formación de mecanismos de asociacionismo. Uno de ellos se refiere al mayor grado de coordinación que será necesario, lo cual implica recursos y tiempo a esa coordinación. Otro tipo de riesgo se relaciona con la posible erosión de la posición competitiva, debido a que al cooperar o transferir conocimientos a otra empresa, ésta puede ganar una mejor posición competitiva a costa de la propia empresa. En ese sentido, también es posible que alguno de los asociados, sobre todo en vinculaciones que implican algún nivel de integración vertical, pueda convertirse potencialmente en un competidor. Otro riesgo para las alianzas empresariales es que el poder de negociación de alguno de los participantes, ya sea con proveedores o clientes, se vea disminuido, debido a que en lugar de tener un inventario o proveedores compradores para elegir entre

¹¹⁵Loyola, Antonio, *op.cit.*, pp. 237-238

ellos a quien comprar o vender a través de la vinculación, se establece un compromiso más sólido con alguno o algunos pocos de ellos, lo que a su vez implica un cierto grado de dependencia.¹¹⁶

Figura 3.1

Modelos de vinculación estratégica de las pequeñas y medianas empresas (PYME)



FUENTE: Loyola, Antonio, Estrategia empresarial en una economía global, México, 1994, p. 238

Otro de los esquemas empresariales que pudiesen ser desarrollados por parte de micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas con el ánimo de mejorar su posición estratégica en el mercado nacional e internacional, es el que hace alusión al mecanismo de subcontratación - definido en el primer capítulo - lo que se traduce, al mismo tiempo, en una ventaja que poseen todas las empresas de

¹¹⁶Loyola, Antonio, op.cit. , p. 240

estas dimensiones, puesto que gracias a que pueden reducir los niveles de *producción sin aumentar sus costos*, además de que tienen una gran facilidad de adaptación a las variaciones del mercado. En ese sentido, las grandes empresas mantienen plantas muy grandes, solamente para aquellas partes del proceso que no pueden subdividir; el resto del proceso de la producción lo subcontratan con la micro, pequeña y mediana empresa haciendo más eficiente y competitivo su funcionamiento por medio de la especialización flexible.

Este y otros mecanismos empresariales han sido motivo de difusión por parte de la *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)*, enalteciendo las ventajas que conllevan, la SECOFI desarrolla un intenso trabajo para facilitar la concreción de todo tipo de proyectos productivos, tal como se ha establecido en el *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000* y en el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior de 1996. En ambos documentos se enfatizan los programas y mecanismos nacionales para el desarrollo integral y sostenido de la *planta productiva nacional*. En lo que cabe a las empresas de reducidas dimensiones, se promueven estrategias como asesoría y diagnóstico empresarial, modernización tecnológica y promoción de la calidad, promoción de negocios, promoción de exportaciones, y vinculación empresarial a través de esquemas como desarrollo de proveedores, desarrollo de proveedores del sector público, empresas integradoras, sistemas para la subcontratación industrial, desarrollo de agrupamientos industriales y programas de sectores productivos. Este hecho refleja un interés por parte de los dos sectores; en primer lugar, el sector público se ha concientizado de que las empresas de menor tamaño requieren de incentivos y apoyos pertinentes para poder desarrollarse como tales, y no sólo eso, sino que se ha valorado el papel que juegan las empresas de estas características por ser éstas las que impulsan en mayor medida la especialización productiva, la modernización tecnológica de los procesos productivos y distributivos, así como participan en la generación de más y mejores empleos. Por parte de la iniciativa privada, la concreción de dichos programas, refleja la exigencia firme que se ha manifestado a través de los años para que se apoye a todos los sectores productivos con el deseo de incorporarse eficazmente en el desarrollo de negocios empresariales nacionales e internacionales con el fin último de reducir su vulnerabilidad con el exterior haciendo frente de mejor manera a los retos de la liberalización económica.

Algunas de las consideraciones más generales que pudiesen ser tomadas en cuenta por parte de micro, pequeñas y medianas empresas en el momento de elegir un socio para cualquier esquema de asociacionismo empresarial serían:

1. El socio potencial 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
2. El socio potencial no debe ser tan fuerte o tan débil que la alianza sea muy desequilibrada o inestable, es decir, debe existir una cierta complementariedad balanceada
3. Debe haber de antemano una mayor ventaja en ser socios que en ser rivales, es decir, el asociacionismo debe proveer una mayor ventaja competitiva que si se compite en forma independiente
4. Debe existir una visión de la estrategia internacional compatible con la de empresa, que apoye la coordinación requerida

5. Debe tenerse que claro que, en este nuevo entorno de los negocios internacionales, los beneficios no se presentan de manera inmediata, por lo tanto debe abandonarse esa "miopía empresarial", al mismo tiempo que para que se de un negocio internacional más sólido y con mayores posibilidades de éxito se debe de invertir tiempo, dinero y esfuerzo

De esta manera, un punto fundamental que el actual entorno económico propicia en las empresas en la formulación de la estrategia empresarial, es la consideración explícita de la posibilidad de cooperar estratégicamente con otras empresas, es decir, no sólo se debe responder a las preguntas de dónde competir, cómo competir y cómo coordinarse, sino que cada vez más se vuelve imperativo hacerse la pregunta de con quién cooperar, de tal manera que se pueda facilitar el dónde y el cómo.

Una de las implicaciones más importantes que el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea puede fomentar entre las empresas mexicanas, es brindar un ambiente que propicie la colaboración entre empresas de todos los países involucrados, orientándose cada una de ellas al aprovechamiento de ventajas particulares de cada país y las capacidades individuales de las empresas.

Un análisis de las estrategias empresariales en las organizaciones mexicanas que incorpore ingredientes particulares como los que se han señalado en este apartado, permitiría una comprensión de la realidad cotidiana de nuestras organizaciones brindando elementos que ayuden a influir en forma constructiva el acontecer nacional e internacional de las empresas mexicanas. Esto debe hacerse sin perder de vista que, en última instancia, el logro de mayores niveles de competitividad deberá reflejarse en un mejoramiento concreto de las condiciones de vida de la población, y no sólo del bienestar de las empresas.

3.4 Requerimientos del sector empresarial mexicano ante el proceso de liberalización económica

La realidad económica internacional es plenamente diferente a la que prevalecía hace algunos años en los que existían muchos sistemas económicos cerrados. Dichos sistemas económicos cobijaban las ineficiencias y disparidades productivas en comparación con el progreso modernizador de la mecánica macro económica de los países desarrollados.

Tal situación nos fue encaminado a una letargia traducida en un efecto de estancamiento productivo, y sobretodo, haciendo más evidentes los rezagos que se estaban convirtiendo en propios del modelo económico-empresarial. Los parámetros competitividad, productividad y calidad total parecían ser ajenos e inconsecuentes en el desarrollo empresarial e industrial de México, inclusive, se enfatizaba que se tenía un mercado cautivo y seguro para todos los productos y servicios mexicanos, sin tener que preocuparse de buscar nuevos espacios económicos, puesto que las dimensiones del mercado nacional eran suficientes y prometedoras para que se absorbiera el total productivo.

Al paso de los años, estas aseveraciones se catalogaron como grandes falacias, por presiones externas e internas, todo este modelo macro económico se vino abajo. Los vocablos neoliberalismo, globalización y regionalismo se hacían escuchar cada vez más fuerte en los foros económicos nacionales

e internacionales. Occidente promulgaba por todos los rincones del mundo las ventajas y la necesidad de dar un giro de 360 grados en los lineamientos económicos de todos aquellos países que tuviesen un sistema económico cerrado. De esta forma, México se presentó en este momento histórico como un actor internacional que tenía que recapacitar por muchos motivos y presiones, ya que si se hubiese desentendido de la situación, le habría costado la agravación de su situación económica y el repudio de sus principales socios comerciales.

Irreversiblemente el proceso de liberalización económica ha pasado de ser una tendencia al modelo económico que rige al país. Por lo mismo, es mucho más desgastante el estar atentando constantemente contra de él que hacerle frente de una manera inteligente, eficaz y sistemática. Lo que se pretende establecer es que, en el caso del empresariado nacional, se tienen que tomar medidas congruentes para encarar a estas nuevas circunstancias nacionales e internacionales. La labor - como hemos venido insistiendo - es integral y plurisectorial, no sólo esto le compete al Estado, la iniciativa privada o los centros de investigación científica-tecnológica, sino que es responsabilidad de toda la sociedad mexicana el estar al tanto y el actuar a la medida de nuestras posibilidades.

El tejido empresarial de México es muy amplio, en él convergen diferentes sectores, al mismo tiempo que las dimensiones de las empresas también son diversas, pero el único objetivo en común que se manifiesta es la necesidad por modernizarse con el ánimo de posicionarse estratégicamente en el mercado nacional y global. Muchas grandes empresas están logrando su internacionalización, gracias a que han tenido las posibilidades para hacerlo, pero al mismo tiempo reflejan el interés por transformarse en unidades productivas modernizadas. El trabajo detrás que no se percibe fácilmente, reside en la preocupación de sanear sus finanzas internas, ejecutar mecanismos de conversión industrial incorporando nuevas tecnologías a sus sistemas productivos, y capacitando a todo su personal para coadyuvar en la modernización integral de la empresa.

De esta manera, los índices de competitividad, productividad y calidad internacionales se han estandarizado, por lo mismo, no podemos rehusar de ellos, sino todo lo contrario, se debe plantear una serie de estrategias empresariales agresivas que se enfoquen al alcance de los mismos. Para ello, necesitamos de tres recursos en plena disponibilidad y trabajando con eficiencia, ellos son: recursos financieros, tecnológicos y humanos, cada uno de ellos conforman los vértices que le dan viabilidad y funcionalidad a una empresa, el tenerlos no implica necesariamente el éxito del negocio, lo que importa más es la competitividad que puedan ofrecer para lograr la operatividad y rentabilidad de las actividades empresariales.

El primero de ellos, los recursos financieros, son de vital importancia, incluso son catalogados como la columna vertebral del mismo negocio, ya que en ellos reside la posibilidad de cristalizar toda la planeación estratégica diseñada por la empresa. Es decir, gracias a ellos se pueden efectuar todos los proyectos de inversión y comercialización que la unidad productiva haya planeado, al mismo tiempo, con ellos se puede reinvertir en recursos humanos, materiales, tecnológicos, administrativos, entre otros. Así pues, de ahí surge la necesidad de mantener el sistema financiero de la empresa en perfectas condiciones para lograr la sustentabilidad del negocio.

En lo que respecta a los recursos tecnológicos, en este nuevo entorno internacional próximo a un nuevo siglo y a un nuevo milenio, los recursos tecnológicos han cobrado un significado trascendental, de

hecho, son ellos las variables que se han considerado para trazar la nueva división internacional del trabajo, ahora al analizar el desarrollo y subdesarrollo, se toman como referencia a los países que producen o comercializan con bienes altamente tecnológicos y aquellos que a pesar de haber transitado de una economía primaria a una secundaria, dependen en este nuevo contexto de la tecnología para producir con la calidad exigida por el mercado global. Así como sucede en un plano macro económico, la misma historia se repite en la escala micro económica, por ello, todas las empresas se ven en la necesidad de incorporar, innovar y modernizar sus plantas productivas para generar bienes con un mayor valor agregado que las haga posicionarse estratégicamente en los mercados internacionales, caso contrario, incrementa las posibilidades de ser desplazadas por competidores que hayan logrado alcanzar la meta susodicha.

Otro de los recursos, a los que hacemos referencia, son los recursos humanos. Por muchos años se desatendió o subestimó la importancia que tienen los recursos humanos para coadyuvar en la productividad de la compañía, puesto que se pensaba que el incorporar nuevas tecnologías a los procesos de la empresa sería suficiente para que se satisficiera la necesidad por la calidad total de la producción. Pero, al paso de los años, se observó que esto no era así, y que surgía la necesidad de capacitar y actualizar a estos recursos en pro de la funcionalidad de la empresa. Ahora, ya no sólo es el titular de la firma el que debe poseer los más modernos conocimientos, sino que son todos y cada uno de los empleados los que deben de tener los mejores y más adecuados conocimientos del área dentro de la cual operan. Así desde administradores, internacionalistas, contadores hasta obreros, técnicos y auxiliares, los nuevos conocimientos permiten para ellos una mayor especialización, al mismo tiempo, que los acercan con mayor confianza y facilidad a las nuevas tecnologías que son las que están marcando la pauta en los modos de producción empresariales.

De esta manera, podemos entender la necesidad de una sincronía en la funcionalidad operativa de la empresa. No sólo es la necesidad de modernizar un tal o cual sector en especial, sino estamos hablando de la empresa en su conjunto, ya que el mismo parámetro de calidad total nos hace alusión de que la calidad no sólo reside en un bien terminado en perfectas condiciones que se convierte en el mejor ejemplo que demuestra el excelente trabajo detrás que ha desarrollado la empresa, pues ahí no termina la calidad total, sino que envuelve otras consideraciones como la de entregar el producto "justo a tiempo" (JIT) a su comprador u ofrecer un servicio posventa a su utilizador, lo que demuestra el compromiso responsable de la empresa por acrecentar su nivel de competencia en los mercados internacionales.

Estas consideraciones son tomadas por muchas empresas en el mundo; las firmas mexicanas están conscientes de esta nueva realidad económica internacional por que se han informado o la han sentido por ellas mismas. De tal forma, que la estrategia empresarial más pertinente y congruente que pudiese ser desplegada por las firmas nacionales es la de atacar integralmente a estos requerimientos empresariales. Todos y cada uno de estos requerimientos son una inversión a largo plazo que las ayudará hacer más fácil el desarrollo de proyectos de negocios empresariales a nivel nacional como en el plano internacional, y sobretodo, las hará menos vulnerables a los vaivenes de las crisis económicas del capitalismo mundial.

3.4.1 Requerimientos financieros

Apertura y globalización se han convertido en indicadores de desarrollo económico para todas las naciones del orbe. Y aunque para cada economía nacional ambos términos representan diversos niveles de avance y de potencialidades, de liderazgo y dependencia, es un hecho que ambas tendencias dominan en un entorno internacional cada vez más integrador y menos evadible.

Al interior de las naciones en desarrollo, debido a sus estructuras económicas, la globalización de los capitales de mayor dinamismo se manifiesta como una intensificación en la concentración del capital, y la apertura representa un problema inmediato de desplazamiento de los capitales locales menos eficientes.

La globalización financiera es entendida por muchos como un proceso económico mundial con efectos sin precedentes, ya que trae consigo ventajas y desafíos jamás experimentados por el sistema financiero internacional. En verdad, este fenómeno global impulsará con mucho mayor rapidez las transacciones económicas internacionales, al mismo tiempo, coadyuvará a incrementar los volúmenes de operaciones del comercio internacional y de la inversión extranjera en todo el mundo. Pero del mismo modo, al interactuar de una manera mucho más estrecha, todos los sistemas financieros nacionales provocarán que los efectos o desajustes que se den al interior de una economía nacional se propaguen al resto de los sistemas financieros de todo el mundo.

El sistema financiero mexicano no está exento de las repercusiones que se generan por los cambios desequilibrantes de algún sistema financiero nacional capaz de influir en la estabilidad del propio sistema financiero internacional. México ha sufrido la globalización financiera a través de su propia experiencia histórica verificada con salidas de capitales invertidos como recursos financieros de portafolio, los cuales han emprendido la huida cada vez que detectan desajustes políticos, económicos y sociales capaces de atentar contra las ganancias inmediatas que se generan con este tipo de inversiones. El problema importante que se desata de esta controversia, son las repercusiones macro y micro económicas que de inmediato empiezan a maquinarse desestabilizando la viabilidad del proyecto económico nacional.

Lo anterior si lo observamos con las variables financieras que son analizadas por todas las empresas mexicanas, podemos establecer que dichos parámetros se ven afectados visiblemente por los efectos inmediatos que se dan al presentarse crisis económicas nacionales - como la de 1994 - o internacionales - como la de 1998 -. Las preocupaciones de los empresarios giran alrededor de tratar de explicarse cómo mantener a su negocio con finanzas internas sanas, los riesgos que traerán para ellos las devaluaciones, las alteraciones en los tipos de cambio, los efectos sobre las tasas de interés, entre otros. Todos estos cambios económico-financieros comprometen la continuidad del negocio al verse afectados los costos de producción, pues al alterarse los precios de insumos, productos terminados, así como la paridad dólar-peso, se trastornan notablemente las finanzas de la empresa.

Al presentarse fenómenos tales como crisis financieras, el sentimiento que surge de inmediato en todo el empresariado es de consternación, pues los efectos que se presentan se expanden a lo largo de todo el sistema productivo. En consecuencia, los primeros efectos que comienza a percibir el empresario son: un incremento en las tasas de interés, un incremento en los costos de los bienes importados

precedidos por una devaluación, y como gran parte de las importaciones son materias primas o maquinaria, un incremento en los costos de producción de las empresas.

Del mismo modo, surge un problema estructural para la viabilidad del negocio relacionado directamente con el problema de su financiamiento. Al verse a la alza las tasas de interés para detener la salida de capitales, se genera un efecto sobre las tasas de interés que rigen al financiamiento del que hace uso el empresario, por lo mismo, su deuda, en términos prácticos, se incrementa. Ahora, si mantenía una deuda en dólares al tomar lugar una devaluación, el monto de la misma en pesos es notablemente mayor. Así, de esta manera el empresario comienza a enfrentarse con problemas que atentan, sin lugar a dudas, con la rentabilidad, y lo que es más, con la supervivencia misma del negocio.

Ante tal situación, el empresario tiene que tomar medidas urgentes para contrarrestar y detener los efectos que comienzan a paralizar el proyecto empresarial en el que estaba inmerso. Una de las maneras más recurrentes por este sector, es la de solicitar un nuevo crédito para hacer frente a las emergencias y responsabilidades a las que tiene que cumplir. La situación que encuentra, es que no sólo a él le afectado el grave problema de la crisis económica, sino que a todo el sistema financiero en su conjunto, y con el que tiene más contacto es con la banca privada, la cual enfrenta el problema de aumento en los casos de carteras vencidas, por todas aquellas personas físicas y morales que no pueden hacer frente a sus obligaciones con la banca. Así, la banca tendrán que distribuir esta reducción en sus ingresos entre el resto de sus créditos, con lo que los intereses subirán nuevamente.

Una medida de inmediato que se presenta en la administración crediticia de los bancos privados es el aumento de la selectividad en el otorgamiento de los créditos, por lo que los que se logran ofrecer son bajo condiciones de extrema exigencia y con variables financieras tan altas que se convierten en auténticas deudas eternas para los que los absorben. Además, el crédito bancario involucra un elemento fundamental para su otorgamiento: la garantía, requisito que limita a un número importante de industrias, sobre todo a micro y pequeñas, ya que estas unidades productivas generalmente no son captadas como sujetos de crédito. Ello debido a aspectos tales como: no presentan índices de solvencia, carecen de información contable, no cuentan con avales y además porque los bancos no les resulta redituable las operaciones de bajos montos por los gastos administrativos en que incurren.

Desafortunadamente para el empresariado nacional, la relación que se está dando entre las empresas y la banca de desarrollo se comporta de manera similar a la actitud mostrada por la banca privada hacia las unidades productivas, principalmente las micro, pequeñas y medianas. La misma selectividad, así como la escasez de recursos financieros y los ofrecidos bajo costos insostenibles para una empresa de tamaño reducido, generan la desesperación y la tensión del empresario por tratar de recuperar la continuidad de su negocio, y sobre todo, por no encontrar los mecanismos financieros congruentes con las características y necesidades de la mayoría de los empresarios mexicanos.

De esta manera, los efectos iniciales que se desatan a partir de una crisis económica se agravan, limitando las expectativas de desarrollo y crecimiento que estaban sustentadas por el empresariado nacional. Así pues, se mantiene la misma demanda primaria, la cual hace referencia a la necesidad de requerimientos financieros para la continuidad del negocio empresarial, pero al mismo tiempo, surge la primicia de que estos requerimientos financieros deben ser satisfechos bajo otras condiciones y costos. Por lo tanto, se vislumbra un abanico de posibilidades en el acceso a financiamientos con otras

características que deberán de ser aprovechados al máximo con el afán de reivindicar el camino hacia la productividad por parte de las empresas nacionales

El empresario mexicano está acostumbrado a relacionar el financiamiento con el otorgado exclusivamente por los bancos ya sean privados o de desarrollo (financiamiento bancario), lo cual hace deducir la poca cultura financiera por parte de este sector en la búsqueda de financiamientos bajo otras, y tal vez mejores condiciones.

La globalización financiera ha intensificado el flujo de recursos financieros a lo largo del mundo, del mismo modo, ha participado directamente en la diversificación de mecanismos financieros para capitalizar las acciones operativas de las empresas. Así pues, el empresario moderno se encuentra con unas gran cantidad de líneas por las cuales puede acceder a recursos financieros a la medida de sus necesidades.

En estos tiempos, el empresario ya no sólo tiene acceso al financiamiento bancario, sino también a otros instrumentos que son ofrecidos por las instituciones auxiliares de crédito. Entre las más recurridas, destacan las uniones de crédito, arrendadoras, empresas de factoraje, afianzadoras, cajas de ahorro, entre otras. Todas estas ofrecen mecanismos peculiares y diferenciados, que hacen que la empresa pueda acceder a líneas de financiamiento con otras condiciones, que en la mayoría de los casos se presentan como mucho más accesibles y costeables en comparación con el financiamiento bancario.

Otro medio por el cual las firmas pueden tener posibilidades de acceso al financiamiento es vía mercado bursátil. Las operaciones que se realizan al interior de este mercado se caracterizan por la colocación de acciones, papel comercial, obligaciones a corto, mediano o largo plazo dependiendo del tamaño de la empresa. En México, este mercado y tipo de operaciones se encuentran dentro de lo que se conoce como la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

La BMV se cataloga como mercado organizado, como también lo es el Mercado Intermedio o Mercado Mexicano (MMEX), este último opera de igual manera, es decir, a través de la cotización de acciones y obligaciones de pago, pero aquí se trata de empresas que no logran cubrir con los requisitos establecidos por la BMV, por lo que generalmente, en este caso se trata principalmente de medianas empresas, que tratan de satisfacer sus necesidades financieras a través de un moderno mecanismo con grandes posibilidades a futuro, debido a la apertura y modernización del mismo sistema financiero nacional.

El MMEX ha sido renovado, ahora los prerrequisitos requieren que, para calificar, las compañías tengan un capital contable neto mínimo equivalente a 20 millones de unidades de inversión (UDI's), por lo menos tres años de estar operando y una utilidad neta acumulada que cubra el más reciente periodo de tres años (excepto cuando la BMV y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores estén de acuerdo en que existe potencial de crecimiento, conforme a las proyecciones financieras).

Desde la iniciación de las operaciones en julio de 1993 y hasta finales de 1996, se han hecho 14 colocaciones públicas de capital por un equivalente de 174,929,024 dólares en el MMEX. La oferta de acciones más pequeña ascendió al equivalente de 4,638,474 dólares; tomando en cuenta las 14 colocaciones públicas, el monto promedio por emisión fue de 12,494,930 dólares.

El siguiente paso deberá consistir en la ampliación del MMEX o en la creación de un mercado para compañías mucho más pequeñas. Un mercado electrónico para empresas de baja capitalización podría facilitar la colocación de ofertas públicas tan pequeñas como el equivalente de 250,000 dólares. Esta cifra representa menos del 6% de la oferta más pequeña hecha hasta ahora en el MMEX.

La diversificación de mecanismos y la gran necesidad por allegarse de recursos financieros ha dado origen a lo que se conoce como Mercado Informal. Este mercado está básicamente representado a través de personas físicas o morales, generalmente empresarios o inversionistas, que otorgan líneas de crédito bajo sus propias condiciones. Del mismo modo, esta necesidad por recursos monetarios ha sido aprovechada hábilmente por otros sujetos, los cuales tratan de enriquecerse a través de la desesperación del empresario por hacerse de una línea de dinero, en este caso nos referimos a los agiotistas.

Una cultura financiera renovada se convierte en una necesidad cada vez menos evadible, y por lo mismo, las ideas del empresariado deben ser adecuadas para encarar de mejor manera los retos del siglo XXI. Para ello habrá que hacer un parteaguas en la mentalidad empresarial, puesto que en muchas ocasiones las posturas que demuestra resultan ser obsoletas para el nuevo entorno económico internacional. Un ejemplo de ello, puede ser demostrado en la conceptualización que se tiene por financiamiento. El empresario maneja este término como endeudamiento, sin reconocer que también puede ser comprendido como inversión.

La nueva dinámica internacional ha favorecido la concreción de esquemas empresariales para cubrir todo tipo de necesidades. Así pues, el empresario que reconoce al financiamiento como deuda y no como inversión, desconoce la importancia y el papel estratégico que puede representar para su empresa el consolidar mecanismos como alianzas estratégicas y coinversiones, en las cuales se puedan compartir todo tipo de esfuerzos y recursos. Así, si la necesidad es hacerse de recursos monetarios, las alianzas estratégicas y las coinversiones pueden dar una respuesta viable a esta demanda empresarial.

De tal manera, el empresariado tiene que aprovechar las ventajas que pueden representar para él la apertura y la modernización del sistema financiero y del sistema empresarial. Tal como se establece, la oportunidad de establecer alianzas estratégicas y coinversiones con empresarios nacionales o internacionales para la concreción de proyectos de inversión deberá ser aprovechada al máximo, tomando como consideración que dichas aportaciones de capital de riesgo deberán ser minoritarias con el ánimo de que el empresario mexicano que requiere de los recursos financieros mantenga el control de la empresa.

La misma situación se presenta ahora con la banca de desarrollo, la cual promueve la planeación y ejecución de esquemas de asociacionismo empresarial, principalmente coinversiones, para tratar de satisfacer la gran demanda empresarial por recursos monetarios. La misma consideración deberá ser hecha por el empresario si desea mantener el control sobre su empresa: deberá condicionar el establecimiento de la coinversión con la banca de desarrollo bajo la premisa de que las aportaciones de capital de riesgo deberán ser minoritarias, pero también temporales.

Así pues, es observable que los mecanismos que se encargan de hacer llegar recursos financieros a la empresa se han multiplicado favorablemente. Sin embargo, surge una reflexión muy importante a destacar, la cual es producto de la experiencia histórica del modelo capitalista mundial, es

decir, nos referimos a que las crisis del capitalismo se caracterizan por ser recurrentes y cíclicas, tal como lo establecía Schumpeter. Por lo mismo, surge la consideración de que hay que estar cada vez más protegidos en contra de todas estas desavenencias que se dan en los modelos de desarrollo económico.

No solamente hay que estar prevenidos para que, en este caso, las empresas no sufran los desequilibrios que se presentan tanto a nivel nacional como internacional, afectándose la estabilidad financiera de la empresa, sino que también hay que saber administrar los recursos aún cuando se presentan condiciones propicias para el desarrollo de la empresa.

Lo anterior se enfoca en la necesidad de manejar esquemas de Administración Financiera e Ingeniería Financiera al interior de las unidades productivas. Tal parecería ser que dichos esquemas serían exclusivos de las grandes empresas transnacionales que operan con muchos recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos, y que mantienen un acercamiento más estrecho con el sistema financiero internacional y con el mercado global, pero tal consideración no es válida en estos tiempos en donde la globalización financiera afecta a todos los mercados nacionales, y por lo tanto, a todos los involucrados en la tarea de producir y comercializar bienes y servicios.

De tal manera, han surgido disciplinas muy contemporáneas para contrarrestar y aminorar los efectos desequilibrantes de las crisis financieras. Una de ellas es la Administración Financiera, que se encarga, en concreto, de vigilar, regular y controlar todos los recursos financieros que posee la empresa, esto lo efectúa a través de estudios financieros minuciosos en donde encuentra el total de los montos operados por la empresa, así mismo, hace alusión a las obligaciones financieras que enfrenta la unidad productiva. Su objetivo central es administrar racional e inteligentemente los recursos monetarios de la empresa con el ánimo de mantener las finanzas internas sanas, evitando a toda costa el endeudamiento excesivo que provoqué la inestabilidad y la pérdida del control de la empresa.

La otra disciplina económica es la Ingeniería Financiera, la cual tiene como objetivo inicial el encontrar nuevas soluciones a los problemas de financiamiento, arrastrar una masa de capital en constante crecimiento, ofrecer a los emisores ventajosos montajes y atraer a los inversores mediante una creciente gama de posibilidades. Si hubiera una sola razón por la que surge la Ingeniería Financiera esa sería la falta de estabilidad. Falta de estabilidad en el sistema de cambios, en los tipos de interés, en los mercados, en la solvencia de los países, y en resumen, un mayor riesgo en el conjunto de operaciones financieras y comerciales. Muchas empresas se han dado cuenta que esta inestabilidad puede causarles dificultades en la consecución de los flujos de caja previstos y, en algunos casos, llevarles a la quiebra o toma de control hostiles. Todo ello ha creado la demanda de instrumentos financieros, que gestionen este tipo de riesgos.

Ante esos nuevos y mayores riesgos las empresas tratan en primer lugar de examinar su propia estructura, posteriormente identifican aquellos riesgos que pueden afectarles. Así, las empresas asumen una doble actitud, por un lado, tratan de prevenirlos e intentar evitarlos y, por otro lado, ante la ineficacia contrastada de las previsiones, tratan de protegerse, es decir, cambiar y reforzar el perfil de riesgo. Con lo que ya no se trata de evitar el riesgo, lo que es imposible, sino de gestionarlo, labor esencial de la Ingeniería Financiera.

En esencia la Ingeniería Financiera es la creación del instrumento a la medida de las necesidades del cliente; es la tecnología para resolver problemas financieros, proporcionando los elementos necesarios para analizar el detalle de las potencialidades de desarrollo y valor de mercado de la empresa como sus características y problemática específicas, aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado financiero, mediante un conocimiento profundo de los mismos (formas de operación, instrumentos, estructura jurídica y fiscal), diseñar los instrumentos que le permitan desarrollar formas más económicas y rápidas de financiamiento, enfatizar los mecanismos de cobertura de riesgos (*swaps*, *opciones*, *mercado de futuros*, etc.) para una mejor administración de sus inversiones.

México es un país en donde empieza a desarrollarse la Administración Financiera y la Ingeniería Financiera, y es fácil predecir un auge en las próximas décadas, debido al contexto económico y financiero que prevalece. Algunos indicadores que demandan su aplicación pueden ser de que se requiere desarrollar instrumentos que permitan cubrir los riesgos financieros que ha ocasionado la volatilidad en los precios, tasas y divisas que se observan desde la crisis de 1994, con el aumento súbito de los Ajustabonos y acentuado con el alza del dólar a partir de esa misma crisis; la alta cartera vencida de las instituciones de crédito mexicanas señalan la necesidad de crear toda una metodología que permita la medición y previsión del riesgo crediticio, así como el desarrollo de la bursatilización del crédito; la necesidad de recursos financieros, debido a la escasez que existe y a la política crediticia astringente por parte del gobierno, obliga a las empresas y a las instituciones financieras a crear instrumentos que les permitan captar recursos; en tanto, para el gobierno es indispensable desarrollar sistemas de medición de riesgos y de previsión de quebrantos que fortalezcan la certidumbre económica y financiera del país y permitan con ello atraer el capital extranjero que complete nuestra inversión productiva; asimismo, se está gestando un nuevo mercado de productos derivados que tiene previsto desarrollar instrumentos de cobertura e inversión en divisas y tasas de interés; también se observa una mayor utilización de procesos automatizados entre los intermediarios financieros y en las instituciones dedicadas a este rubro, como apoyo para la valuación de los instrumentos financieros y reducir el riesgo en la liquidación de valores.

De la misma manera, estos esquemas financieros cierran el cuadro empresarial que deberá ser impulsado por todo el empresariado mexicano en pro de su continuidad en el desarrollo de negocios nacionales e internacionales. Asimismo, surge una última reflexión, la cual hace referencia a esa necesidad ya señalada, que es precisamente, el de erigir una cultura financiera encaminada en la previsión y gestión de los problemas financieros, pero también capaz de conducir con mesura a los recursos monetarios en cualquier etapa del desarrollo de la empresa, una cultura moderna que reconozca al nuevo entorno internacional, a sus ventajas y desafíos propios de un panorama globalizado.

3.4.2 Requerimientos tecnológicos

La base material de la transformación mundial, es la llamada "tercera revolución tecnológica", en cuanto conjunción de tecnologías como la microelectrónica, la informática y otras de menor desarrollo e instrumentación, como la robótica, el láser o la biogenética, que están modificando radicalmente los procesos de trabajo y condiciones de organización. Desarrollada a partir de grandes esfuerzos empresariales y gubernamentales por superar la crisis capitalista, la nueva revolución tecnológica ha hecho posible la conformación de nuevas ramas industriales dominantes, la revolución de las comunicaciones, el inicio de una transformación en gran escala de las actividades productivas y

circulatorias, la modificación de la estructura del consumo y el revolucionamiento de la organización de innumerables actividades sociales y culturales.

En el plano de la producción industrial, ello se ha traducido en la suplantación del régimen fordista (combinación de automatización rígida, producción en serie y trabajo especializado), por un régimen productivo superior basado en la conjunción de computadoras, automatización flexible, redes de información y trabajo en equipo. El nuevo régimen, además de elevar fuertemente la productividad del trabajo, flexibiliza los medios de producción, introduce mejoras sustanciales de calidad del producto, acelera los tiempos de circulación y abarata costos, y posibilita la descentralización y relocalización de los procesos productivos, para adaptarlos a las ventajas comparativas nacionales y regionales. Estas consecuencias, por ejemplo, tienen una importancia muy grande en la conformación de la "nueva división internacional del trabajo" y los procesos de subfacturación internacional (maquila).

Sin embargo, a pesar de sus grandes avances en un periodo muy corto de tiempo, las nuevas tecnologías distan mucho de haber desplegado plenamente sus potencialidades. Su difusión es todavía limitada, y se halla comprimida por la extensión aún insuficiente del consumo de masas y los mercados internacionales afectados por la crisis y el proteccionismo. A nivel geográfico, se ha extendido muy desigualmente entre los diferentes países y regiones. Si en los países industriales es un proceso que ya ha pasado a dominar las principales actividades, su difusión es mucho menor en los países intermedios como México, y sólo alcanza a muy pocas actividades en los países menos industrializados. Pero lo que interesa señalar en términos de perspectiva histórica, es que su aparición ha generado un nuevo ciclo de competencia internacional que impone a los diferentes países la necesidad de incorporar la nueva tecnología so pena de marginarlos del mercado mundial y reducirlos a un nuevo nivel de subdesarrollo. En ese sentido, su existencia y despliegue, parece constituir un proceso irreversible, que si bien signa muy desigualmente el presente de los diferentes países, determina el futuro de todos ellos.

Se estima que, a nivel mundial, el 97% de las inversiones en ciencia y tecnología son aportadas por las naciones desarrolladas, mientras que el conjunto de países en vías de desarrollo participan sólo con el 3% de tales inversiones. América Latina atraviesa por una oscura etapa en su evolución científico-tecnológica: Los países de este subcontinente generan alrededor del 1% de la ciencia y tecnología mundiales.

Por lo que hace a México, la situación tampoco es alentadora. Según la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación y la Secretaría de Educación Pública, México sólo cubre alrededor del 10% de sus requerimientos tecnológicos mediante desarrollo propio, en tanto que el restante 90% lo satisface mediante adquisiciones externas. Mientras que en naciones avanzadas, los recursos destinados a investigación y desarrollo se sitúan en el 2 ó 3% del PIB, en México el gasto gubernamental representa alrededor del 0.4% del PIB.¹¹⁷ La contribución privada a la ciencia y la tecnología es muy débil, estimándose de un 3 a 15% del gasto nacional. Por ello, mucho tendrá que aprender nuestro país al establecer prioridades, pero sólo así conseguirá que el desarrollo tecnológico nacional se incorpore con éxito al aparato productivo.

Los principales actores responsables del desarrollo tecnológico del país son el Estado, la iniciativa privada y los centros de investigación científico-tecnológica, los cuales, conjuntamente, deben formar un

¹¹⁷SEP-CONACYT, *Indicadores de actividades científicas y tecnológicas 1997*, SEP-CONACYT, México, 1998, p. 15

frente común armónico para encausar todas sus estrategias y acciones con el fin de enmarcar a la innovación y a la modernización tecnológica como *prioridades nacionales*. Ante tal advertencia, el gobierno del país ha establecido en el propio Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, como una meta nacional a la *actualización tecnológica*, enfatizando en este documento, que la política tecnológica debe coadyuvar para hacer un uso más eficiente y efectivo de los recursos limitados del país, para alcanzar mayor crecimiento y un aumento en el bienestar general que sea compatible con el cuidado del medio ambiente. Además, debe contribuir a diluir la dualidad y la dispersión tecnológica entre los sectores productivos, y a cerrar la brecha tecnológica entre empresas del país y entre los niveles tecnológicos de éstas y de los competidores del extranjero.

Como ya lo hemos señalado, se requiere de un compromiso mucho más serio por parte del gobierno para impulsar el desarrollo tecnológico nacional, ya que el gasto de gobierno para la realización de actividades científicas y tecnológicas, representa apenas alrededor del 0.4% del PIB, siendo comparativamente menor con el coeficiente promedio de los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Destacan países como Japón con 2.64% y Estados Unidos con 2.58% de su PIB, y la diferencia resultaría más aparatosa si convirtiéramos lo que representa, por ejemplo, en el caso de Estados Unidos el 2.64% de su PIB en términos de dinero.

Sin embargo, hay que reconocer que México es uno de los pocos países miembros de la OCDE donde la principal fuente de financiamiento es el gobierno. En el resto de los países de la OCDE, el sector productivo empresarial es la principal fuente de financiamiento para estas actividades, tal como lo podemos ver en el cuadro 3.2, lo cual nos demuestra el fuerte paternalismo existente en el país, aunado muchas veces por la falta de madurez y mentalidad empresarial agresiva para el desarrollo de cualquier tipo de actividad económica.

Cuadro 3.2
Estructura del financiamiento de la Investigación y Desarrollo Experimental (IDE) por país, 1995:

País	Fuentes de financiamiento (%)		
	Gobierno	Industria	Otros
Alemania	37.1	60.8	2.1
Canadá	37.9	46.7	15.4
Estados Unidos	36.1	59.9	4.0
España	53.9	38.9	7.2
Francia	41.6	48.7	9.6
Italia	47.4	48.7	3.9
Japón	21.5	68.2	10.3
México	66.2	17.6	16.2
Reino Unido	32.3	50.3	17.4
Suecia	31.4	62.9	5.7

Nota. El concepto "Otros" corresponde a contribuciones de los sectores educación superior, instituciones privadas no lucrativas y del exterior

FUENTE: INEGI-Conacyt, Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Experimental, 1996
OCDE, Main Science and Technology Indicators, 1996/2

Al mismo tiempo, en Estados Unidos, al igual que en Japón e Italia, el sector productivo ejecuta la mayor proporción del Gasto Interno en Investigación y Desarrollo (GIDE), con 71.8, 71.1 y 70.2%, respectivamente. En México, el sector productivo ejerce 20.8% del total del GIDE.

En México el gasto relativo a la realización del GIDE por los sectores gobierno y educación superior representa 33% y 45.8% del total, respectivamente, cantidades que resultan elevadas si se comparan con el gasto de estos sectores en otros países, como Estados Unidos (9.5% y 15.2%), Japón (9.7 % y 14.1%) y el Reino Unido (13.8% y 17.5%).¹¹⁸ Esto sugiere que en México, las tareas de investigación y desarrollo están más enfocadas a la realización de actividades de investigación básica y aplicada más que al desarrollo experimental, ya que por experiencia se conoce que la investigación y desarrollo experimental llevada a cabo por el sector productivo tiene como finalidad el fomento de la productividad y la competitividad de la planta industrial nacional.

Ante tal situación, de acuerdo con la última información disponible, en 1993, el valor de las transacciones registradas en la balanza de pagos tecnológica de México representó sólo el 0.7% del total de las transacciones realizadas por los países miembros de la OCDE. Como es de esperarse, los mayores comerciantes tecnológicos son los Estados Unidos, Alemania y Japón con 28.9%, 20.1% y 7.9%, respectivamente.¹¹⁹

Por lo que se refiere a la tasa de cobertura, México registra un coeficiente relativamente bajo respecto al resto de los países de la OCDE. En el periodo 1990-1994 el valor promedio de esta relación fue de 0.21, lo que significa que la exportación de tecnologías desarrolladas por empresas nacionales cubren el 21% de los pagos por regalías y asistencia técnica.

De la misma manera, la situación tecnológica de las empresas es muy disímil, ya que la información disponible por tamaño de empresa y por rama de actividad contenida en la "Encuesta Nacional de Empleos, Salarios, Tecnología y Capacitación en el Sector Manufacturero de 1992", permite inferir que son las grandes empresas y medianas las que más realizan operaciones de compra de tecnología. En efecto, el 39% de los establecimientos grandes y el 30% de los medianos reportaron haber hecho erogaciones por compra de tecnología de origen extranjero, mientras que sólo el 15% de empresas pequeñas y el 3% de las micro realizaron este tipo de transacciones. La misma encuesta señala que el grupo de las empresas grandes concentra más del 67% del monto de egresos por transferencia de tecnología.

En relación a la producción de bienes de alta tecnología, el saber acerca de ellos nos permite conocer la magnitud de especialización del país, ya que los bienes de alta tecnología son productos generados por el sector manufacturero con un alto nivel de gasto en investigación y desarrollo experimental, además de que ofrecen rendimientos comerciales superiores a los promedio y afectan la evolución de la estructura industrial de los países. Así, a pesar de que las cifras oficiales de 1998 reportaron que 9 de cada 10 productos que exporta México son productos manufacturados, el comercio internacional contemporáneo está distinguiéndose por las transacciones de bienes de alta tecnología, ya no tanto por los manufacturados, esto es parte, precisamente, de la nueva división internacional del trabajo.

¹¹⁸SEP-CONACYT, *op. cit.*, p. 50

¹¹⁹*Ibidem*

La cuantificación del intercambio comercial de estos productos permite conocer el grado de integración de un país en el proceso de difusión tecnológica mundial. Los sectores que incluyen los bienes de alta tecnología son: aeronáutica, computadoras-máquinas de oficina, electrónica-telecomunicaciones, farmacéuticos, instrumentos científicos, maquinaria eléctrica, químicos, maquinaria no eléctrica y armamento.

En el caso de México, se clasificaron los datos de importación y exportación de estos bienes de acuerdo con la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Descripción y Codificación de Mercancías vigente para hacerlos compatibles con la lista de bienes de alta tecnología de la OCDE. La información fue proporcionada por la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi).

En 1996 destacan por su importancia las exportaciones de los productos electrónicos y de telecomunicaciones, con 54.5% del total, maquinaria eléctrica con 17.2%, computadoras y máquinas de oficina, con 16.3%. En estos tres grupos se concentró el 88% de las ventas al exterior de estos bienes. En ese mismo año, las compras de bienes de alta tecnología del exterior se concentraron en los sectores de electrónica, con el 52.4% del total; maquinaria eléctrica 13%; y computadoras y máquinas de oficina, 13.8%. Estos tres grupos industriales participaron con el 79.2% del total.¹²⁰

Así pues, el total de transacciones de este tipo de bienes representó el 12.3% del total del comercio exterior de México en 1996. Una parte importante del comercio de estos bienes, corresponde a operaciones realizadas por la industria maquiladora de exportación, las cuales en 1996 representaron el 50.6% de las importaciones y 88% de las exportaciones de bienes de alta tecnología. Lo cual, implica dos cuestiones primordiales: la primera, es que existe una gran desnacionalización en otro sector productivo de la industria nacional, ya que la producción y el comercio exterior de este tipo de bienes es impulsada por empresas que normalmente son de capital extranjero; y la segunda, es consecuencia de lo anterior, es decir, se utiliza solamente al país para producir con mayores ventajas y exportar a terceros países, mientras que el rezago tecnológico persiste al interior de la planta productiva nacional.

La tasa de cobertura es un indicador que permite evaluar el grado de dependencia comercial de cualquier país y se define como la razón de exportaciones respecto a las importaciones. En el caso de México, la tasa de cobertura promedio durante el periodo 1993-1996 es de 0.71. Esta tasa refleja el déficit en el comercio exterior de este tipo de bienes durante el periodo. Después de registrarse una recuperación en 1995, el déficit aumentó significativamente en 1996, lo que se explica en parte, por la recuperación que observó la economía en este año, que impulsó el crecimiento de las importaciones.

Es pertinente señalar que las importaciones de esa clase de bienes constituye un factor de absorción de conocimiento tecnológico que puede ser traducido en innovaciones; en la producción de bienes y servicios de mayor valor agregado y por tanto en incremento de la productividad.

Así, existe la evidencia empírica de que la búsqueda constante de la competitividad soportada por la aplicación sostenida de la investigación y el desarrollo tecnológico contribuye sensiblemente al establecimiento de empresas fuertes, con capacidad de innovar, preparadas para participar en la competencia por los mercados en un contexto internacional globalizado.

¹²⁰SEP-CONACYT, op. cit., p. 56

Afortunadamente, muchos empresarios mexicanos están cobrando conciencia de la importancia que tiene el desarrollo tecnológico dentro y fuera de sus unidades productivas. Por ello, han instrumentado estrategias de innovación y modernización tecnológica con el ánimo de modificar sustancialmente las cualidades del proceso productivo y por ende del producto final.

Como ejemplo de lo anterior, en 1996 se realizó la "Encuesta Piloto de Innovación en el Sector Manufacturero del área metropolitana de la Ciudad de México 1996" (EPISEM). La encuesta incorporó las recomendaciones del *Manual Oslo*, así como las correspondientes al cuestionario armonizado de innovación aplicado en la Unión Europea. La selección de las empresas que integraron la muestra se basó en criterios tales como, su prestigio y alta probabilidad de ser innovadoras, situadas en el área metropolitana de la Ciudad de México, y su pertenencia a distintas ramas de actividad económica.¹²¹

Los resultados de la encuesta piloto indican que un poco más de tres cuartas partes de las empresas entrevistadas para la muestra fueron innovadoras, como se puede apreciar en el cuadro 3.3. La consideración de empresas innovadoras descansó en la propia declaración de las entrevistadas con respecto a si habían realizado o no innovaciones de manera relativamente reciente, ya sea de producto o de proceso, de acuerdo con el marco metodológico propuesto por la OCDE.

Cuadro 3.3
Participación de las empresas innovadoras en la muestra

Resultado	Numero de empresas	%
Innovadoras	43	75.4
No innovadoras	14	24.6
Encuestadas	57	100.0

FUENTE: Conacyt, EPISEM, 1996

Las empresas innovadoras mexicanas han declarado que canalizan los recursos para diversos fines, por orden de importancia, encabezan la lista las operaciones de equipo, capacitación y pruebas; investigación y desarrollo; diseño de productos; lanzamiento y mercadotecnia; análisis de mercado; *know-how*; uso de innovaciones no patentadas; licencias; otro tipo de gastos; y finalmente, son menos recurridas las patentes. En lo que respecta a los principales motivos para realizar las innovaciones, las empresas respondieron, también por orden de importancia, en primer lugar, una ampliación de la gama de productos, seguida por la creación de nuevos mercados; mejoramiento de la flexibilidad de la producción; la existencia de reglamentos de calidad o mercado; reducción de costos por insumos y materiales; y como última razón, la reducción de costos por salarios.

Por lo que toca a las adquisiciones tecnológicas, la más frecuente fue la compra de equipo, seguida de la adquisición de tecnología y los derechos a usar patentes, en cuanto a las compras externas; mientras que por el lado de las compras nacionales, se percibe una tendencia hacia la contratación de servicios técnicos especializados y de consultoría. Vale la pena señalar que los principales países

¹²¹SEP-CONACYT, *op cit*, pp. 73-78

proveedores de bienes y servicios tecnológicos para las empresas de esta muestra son: Estados Unidos, Alemania, Holanda, Japón, Reino Unido y Francia.

En lo que cabe a las ventajas proporcionadas por la introducción de innovaciones, el 92% de las empresas percibe que la mayor ventaja la obtienen de la posibilidad de adelantarse a sus rivales y, con ello, incrementar su participación en el mercado. Por último, los principales factores que obstaculizan la innovación son los siguientes: incertidumbre sobre la perspectiva económica; insuficiente información, tanto de mercados, como de tecnología; la existencia de obstáculos legales, fiscales o ambientales; y escasez de oportunidades tecnológicas.

En un entorno de creciente competitividad, donde las empresas requieren ser cada vez más eficientes para participar en los mercados, el cambio tecnológico y organizacional se convierte en una dimensión importante del proceso de modernización de las empresas. El cambio tecnológico y organizacional se refiere a la reestructuración del arreglo de los recursos técnicos, materiales, humanos y gerenciales del que disponen las empresas. Su objetivo es incrementar la flexibilidad de las mismas para enfrentar cambios en el entorno y crear un ambiente favorable a las actividades de innovación.

De acuerdo con estudios recientes sobre cambio organizacional, este proceso se concreta en un conjunto de fenómenos dentro de la empresa, cuya presencia permite medir el grado de flexibilidad que éstas tienen. Entre dichos fenómenos se cuentan: la mayor especialización de las empresas en sus actividades básicas o primordiales; los vínculos con otras compañías, ya sea para subcontratar actividades o para descentralizar funciones; el grado de comunicación existente dentro de la organización; el nivel de compactación de la estructura jerárquica; y la intensidad en el flujo de información a nivel horizontal.

Así, el cambio tecnológico y organizacional y la empresa flexible se asocian a: un mejor aprovechamiento de la mano de obra calificada; la existencia de sistemas de estímulos e incentivos para empleados; mayores grados de rotación interna del trabajo especializado y multidisciplinario; perfiles multifuncionales de los puestos de trabajo; y una participación creciente de los grupos laborales pequeños, autónomos y responsables.

Las empresas flexibles tienden a presentar una mayor capacidad de respuesta a los cambios de la demanda, buscan disminuir sus costos de producción, reaccionan rápidamente ante la aparición de oportunidades comerciales en distintas regiones e incrementan la calidad de sus productos manufacturados o de los servicios ofrecidos. Por todo eso tiene un mejor desempeño económico general.

A fines de 1996 se realizó en México la "Encuesta sobre Cambio Tecnológico y Organizacional en las Empresas y su Impacto" (ECTO), siguiendo la metodología propuesta por el Consejo Sueco para el Desarrollo de la Industria y la Ciencia. Sus resultados indican que el proceso de cambio organizacional instrumentado durante los años noventa y particularmente a partir de 1994, ya comenzó a ocurrir en 28.2% de las 1,132 empresas entrevistadas, mientras que otro 15.4% acaba de iniciar este proceso de transformación organizacional. En otras palabras, a partir de 1990, 43.6% de ese total de empresas se ha comprometido en modificar sus estructuras organizativas.¹²²

¹²²SEP-CONACYT, *op. cit.*, p. 77

Los resultados más sobresalientes que han experimentado las empresas mexicanas al haber implementado esta estrategia tecnológica, destacan por orden de importancia: la creación de grupos de trabajo, planes de desarrollo individual, rotación de puestos de trabajo, aumento de habilidades y calificaciones y contratación externa.

La apertura comercial instrumentada en México desde mediados de la década de los ochenta, ha inducido a las empresas a mejorar su desempeño y niveles de competitividad. La productividad y calidad son dos factores importantes en las operaciones de las empresas y vértices indispensables del desarrollo e innovación tecnológica.

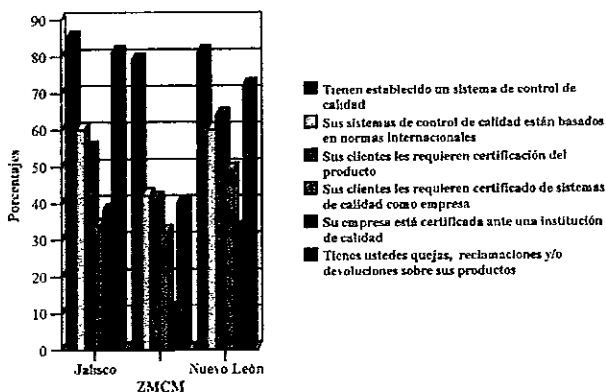
La nueva realidad económica es incomparable con otro momento histórico en términos de los niveles de competitividad y calidad que son exigidos explícitamente por los mercados internacionales. De tal manera, el comercio internacional y la producción mundial han sufrido cambios esenciales, uno de los más determinantes, fue el cambio de masificación de estas dos actividades hacia la calificación de las mismas.

Con el objeto de conocer el estatus de los sistemas de calidad de las empresas mexicanas, el Conacyt exploró en varios estudios la existencia de dichos sistemas y sus principales características. Los resultados indican que un gran número de las empresas desarrollan algún sistema de control de calidad. En particular, 87% de las empresas en Jalisco, 78% en Nuevo León y 74% en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (ZMCM) manifestaron mantener un control de calidad de sus productos.

Las proporciones son menores cuando se trata de sistemas basados en normas internacionales: 60% en Jalisco, 58% en Nuevo León y 41% en la ZMCM. Las anteriores relaciones se reducen aún más, en el caso de controles de calidad certificados por una institución de calidad, ya que sólo lo tienen en Jalisco en 37%, en Nuevo León en 33% y ZMCM 14% de las empresas. Todo ello puede ser verificado en la gráfica siguiente:

Gráfica 3.1

SISTEMAS DE CALIDAD



FUENTE: Conacyt, Indicadores de Calidad y Productividad, 1996

Finalmente, lo más distinguido en lo que cabe a la satisfacción de requerimientos tecnológicos por parte de las empresas mexicanas, es el diseño de planes agresivos y promisorios en pro del desarrollo, la innovación y la modernización tecnológica al interior de las unidades productivas. Desde 1996, el gobierno en coordinación con el Conacyt, instrumentó distintos programas de financiamiento para apoyar estos fines tan necesarios, entre los que destacan:¹²³

- *Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica.* Este instrumento apoya a pequeñas y medianas empresas proveedoras de insumos o bienes intermedios para adecuarlas a los mercados de tecnologías emergentes.
- *Programa de Enlace Academia-Empresa.* A través de este programa se promueven alianzas entre instituciones de investigación, educación superior y empresas para la realización conjunta de proyectos de investigación y desarrollo experimental.
- *Programa de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica.* Mediante este programa se facilita el proceso de creación y desarrollo de empresas que producen bienes y servicios en forma innovadora. Asimismo, apoya a empresas ya constituidas que no pueden llevar a cabo desarrollos tecnológicos en sus instalaciones.
- *Fondo para el Fortalecimiento de las Capacidades Científicas y Tecnológicas.* Apoya la creación de centros de innovación y desarrollo tecnológico de carácter privado, para fortalecer las capacidades de empresas interesadas en aprovechar la innovación tecnológica para generar ventajas competitivas.

Todos estos programas, al igual que las estrategias señaladas en este apartado, tienen el fin último de despertar en el empresario el interés por ser ellos prioritariamente los que desarrollen esquemas innovadores, científicos y tecnológicos en el interior de sus establecimientos, ya que son éstos mismos los que más se favorecen al ejecutar este tipo de actividades.

Las actividades económicas internacionales, tal como los negocios internacionales, se sujetan cada vez más a los lineamientos de productividad, calidad y competitividad. De tal manera, que la tecnología es una herramienta idónea para el alcance de estos estilos de vida empresarial.

3.4.3 Recursos humanos de calidad

Se ha dicho del sistema educativo nacional, en términos generales y a todos sus niveles, que no aporta los elementos para adecuar los recursos humanos a las nuevas y cambiantes situaciones de producción, o lo hace insuficientemente. La situación educativa se caracteriza por la persistencia de una baja escolaridad, una de las causas que repercute en la tasa de desempleo, a lo que se suma el desfase entre los conocimientos adquiridos en el sistema escolar y los requerimientos del mercado de trabajo, que día a día exige mayor preparación, creatividad y adaptación a la cambio.

¹²³SEP-CONACYT, *op. cit.*, p. 67

Como en prácticamente todos los aspectos de la vida nacional, las empresas han tenido que enfrentarse, experimentar y muy frecuentemente sufrir cambios dramáticos en periodos muy reducidos de tiempo, debido a razones externas como la globalización, la tercera revolución industrial y la feroz guerra comercial por los mercados; y a razones internas, como la liberalización comercial y económica muy rápida y con pocas concesiones a la situación preexistente; y, como resultado de la veloz dinámica de los cambios, el surgimiento de necesidades agudas en diversos ámbitos, incluido el educativo, para el que ha sido necesario generar respuestas muy rápidas y no pocas veces improvisadas.

Es oportuno recordar que, hasta antes de la apertura comercial de México, el modelo de crecimiento hacia adentro, marcaba un ritmo de actualización de la formación técnica y profesional que tendía a satisfacer los requerimientos internos de la sociedad, pero que tomaba escasamente en cuenta el desarrollo de las economías más avanzadas. En otras palabras, el esfuerzo académico y técnico buscaba más la superación de los parámetros alcanzados internamente, que igualar los niveles que, comparativamente, se habían logrado en los países más avanzados.

Con la incorporación de la sociedad mexicana a la revolución científica y tecnológica, al modelo de desarrollo económico de las sociedades industrializadas y al nuevo orden político internacional, se volvió necesario y urgente redefinir acciones políticas y económicas que promoviesen la transformación de la producción, distribución y consumo, y que contribuyeran a la promoción de nuevas formas de participación social y, si cabe, a la configuración de una nueva cultura empresarial.

Muy pronto se puso en evidencia que muchas áreas y sectores del país, el sistema educativo entre ellos, no se encontraban en condiciones de competir en un mundo cada vez más globalizado e interdependiente. Aspectos tales como una mayor inversión social en la consecución de carreras profesionales terminales que en las llamadas técnicas, una disociación y falta de comunicación entre los requerimientos del aparato productivo nacional y los avances logrados en los centros de investigación; utilización de métodos y contenidos de enseñanza que se habían vuelto obsoletos; además de la consabida concentración geográfica, de profesiones, de recursos y de centros educativos, conformaban el panorama existente.

Para lograr la búsqueda modernización del país, se vuelve necesario institucionalizar la ciencia y la tecnología como ejes fundamentales del progreso económico y político, en donde las acciones tendientes a promover la investigación y la innovación y a establecer planes y programas para fortalecer la educación y la difusión del conocimiento, se toman como punto de partida del proceso de transformación que permita la competencia internacional en los mercados.

Como programa, tanto las acciones y estrategias, como las metas, no dejan de sonar seductoras. Sin embargo, la realidad educativa revela el desequilibrio entre los diversos sectores que tienen acceso a la educación en los distintos niveles y campos, como consecuencia de un proceso de producción, distribución y consumo de conocimientos totalmente desproporcionado y desequilibrado a escala social, una de cuyas consecuencias es que los individuos con mayor acceso al capital de conocimientos, que son los menos, tienen más posibilidades de ser contratados, frente a aquellos que no tienen las mismas oportunidades y que son los más. Pero concomitantemente, el analfabetismo, la deserción escolar, el bajo ingreso a las carreras científicas y técnicas, así como el bajo índice de eficiencia terminal, en virtud de aquella desproporción, se vuelve la característica más común más que la excepción.

Los problemas descritos no sólo afectan al individuo. El rezago educativo ubica a México en una posición de dependencia no sólo de capitales financieros, sino de capitales culturales, conocimiento científico e infraestructura tecnológica, que le dificulta, sino es que le impide, un desarrollo independiente y competitivo. No ahora, sino desde hace mucho tiempo, diversos países han considerado que es sumamente redituable la inversión en capital humano, convirtiendo a la educación en la clave para su desarrollo económico. También lo es para que un país participe con éxito en el proceso de globalización.

La revolución tecnológica, como es de esperarse, se orienta más a los procesos que a los resultados finales, aunque propicia el desarrollo de una gama de nuevos productos y servicios, lo que provoca que sus efectos se difundan influyendo todo el espectro de actividades económicas y sociales. La posición de cada economía nacional y de cada empresa en el nuevo sistema global, depende cada vez más del lugar que ocupan en la división tecnológica del trabajo, de ahí que la capacidad que tienen los países y las compañías para utilizar los procesos de alta tecnología - asunto íntimamente vinculado con el grado de preparación de sus recursos humanos - en la producción y administración de sus actividades, les resulta vital para definir su competitividad internacional.

Ante este panorama internacional, no cabe duda de que México debe responder al desafío tecnológico mejorando sus sistemas de educación y creando una base nacional para las industrias de alta tecnología, generando un proceso tecnológico endógeno.

De tal manera que, en el país se tiene que instrumentar una serie de estrategias que conlleven a acciones concretas y reales que sean aprovechadas y catalizadas por el sector productivo empresarial, principalmente. Así pues, en primer lugar se debe dejar de considerar a la educación como un fin en sí misma. La sociedad debe concebirla como un camino de perfeccionamiento humano, pero también como condición para la eficiencia y la productividad, y en los casos que se requiera, sujeta a índices de rentabilidad macro económica (costo/beneficio social).

Antes de invertir en educación, deben sopesarse las diversas alternativas para el uso de recursos, según el tipo o variedades de educación posibles y recomendables, realizando segmentaciones o ramificaciones precisas. Además, el desarrollo tecnológico depende cada vez más de la innovación de productos y procesos de producción. Es decir, que se encuentra vinculado al trabajo diario que se realiza en la unidad productiva o de servicios correspondiente.

De ahí que los centros de educación y de innovación tecnológica adquieran una gran relevancia, como también la necesidad de intercomunicar dichos centros con las áreas propiamente productivas del quehacer nacional. Del mismo modo, es necesario romper la pauta que todavía permea en nuestro país, en el sentido de que el conocimiento técnico carece de prestigio social, dándole preeminencia a las profesiones liberales o las humanísticas. Una sabia dosificación entre unos y otros profesionales, regulados por la demanda de sus servicios, puede ser magnífica opción. Junto con ello, hay que darle estatus y reconocimiento a las carreras de educación media terminal, y a los esfuerzos de capacitación formal.

Al respecto, consideramos que es muy conveniente acrecentar las oportunidades del aprendizaje industrial, administrativo y laboral, mediante procesos de capacitación intensos, permanentes y obligatorios; el objetivo: crear una poderosa fuerza laboral, tanto en la industria como en los servicios.

Es indispensable mejorar las formas de trabajo, la comunicación entre empresas productoras y proveedoras, entre ingenieros y académicos, entre supervisores y trabajadores de planta y de ellos con los responsables de la comercialización, distribución y ventas, y permitir desde ya un mayor acercamiento de todos ellos con la tecnología empleada, de tal manera que sirva de retroalimentación a su propia tarea y a su mejoramiento.

En un país con recursos escasos, debe favorecerse la investigación aplicada frente a la investigación pura. Sin descartar la segunda, que puede dar resultados a largo plazo, hay que apoyar a la que resuelva problemas tecnológicos apremiantes.

El desarrollo de una cultura empresarial y de negocios internacionales es responsabilidad no sólo de un sector. En ella debe participar toda la sociedad, en la medida en que esta cultura debe responder a valores que debemos de hacer sociales, tales como eficiencia y productividad. La misma debe ser aceptada o incluso generada en el propio sistema educativo nacional, lo que incluye tanto a dependencias gubernamentales como instituciones normativas y reguladoras.

Opinamos que el sector público pudiera llevar a cabo una amplia actividad en la que se aliente la inversión por parte de las empresas privadas dedicada a la calificación de los trabajadores, empleando entre otros mecanismos, el sistema dual que ha demostrado evidente eficacia en los países en que se le utiliza. No olvidemos que en la actualidad el peso del desarrollo económico de nuestro país descansa en la actividad empresarial. Sin embargo, para que la misma se dé es necesario contar con las condiciones adecuadas, las cuales sólo se pueden impulsar desde el ámbito gubernamental mediante apoyos diversos.

A nivel del aprendizaje, la currícula del alumnado debiera integrar el manejo de cuando menos un idioma, lo que a su vez sería requisito indispensable para la acreditación de estudios; adicionalmente, se debieran incluir disciplinas como la informática, herramienta fundamental para cualquier actividad profesional en la actualidad.

Sería oportuno crear una especialización regional o por centros educativos en los que, atendiendo a las facilidades de la región o de los planteles, se pueda desarrollar en forma más exclusiva la formación de recursos para sectores estratégicos, que no sólo respondan a imperativos inmediatos, sino que también vislumbren las necesidades a más largo plazo.

La integración de los investigadores en el área tecnológica a las empresas, y de éstas a los centros de enseñanza e investigación, abriría mayores oportunidades profesionales, favorecería, además, la innovación y restringiría la fuga de cerebros.

Por otra parte, hoy día se observa en el mundo una clara tendencia a apoyar el espíritu emprendedor de los empresarios, es por ello que se debe considerar necesario llevar a cabo dicho apoyo mediante el otorgamiento de estímulos.

Por supuesto, todo lo anterior requiere también de un compromiso por parte de la iniciativa privada para incrementar sus inversiones en este renglón, tal y como lo hacen en otros países como en Estados Unidos, Japón e Italia, en donde el gasto privado en 1995, en este sector, se sitúa en 1.85, 1.87 y

0.65%, respectivamente, en relación con el PIB; estos indicadores resultan aún ser más significativos si se toma en cuenta que en nuestro país la inversión total del sector privado en investigación y desarrollo tecnológico, se ubica en 0.06% con respecto al PIB en ese mismo año.

Las políticas, estrategias y acciones que estimulen la adquisición y difusión del conocimiento, de la tecnología y promuevan la innovación, están convirtiéndose en México en un campo esencial del desarrollo económico del país y de sus relaciones internacionales. En una carrera a la que hemos llegado tarde, tenemos la obligación y responsabilidad de acortar distancias, si no queremos comprometer nuestro futuro, puesto que un personal adecuadamente educado y entrenado es un factor crítico en la innovación y el desarrollo económico. A medida que el conocimiento y los recursos humanos cobran mayor importancia como factor estratégico en la industria, la mayor oferta y uso de estos recursos calificados favorece la posición de competitividad potencial de un país.

Así pues, tenemos que aceptar la realidad científica y tecnológica nacional, tal como se nos presenta. Debemos reconocer que en México, los recursos humanos dedicados a las actividades de investigación y desarrollo experimental son escasos. Si lo vemos como proporción de la población económicamente activa (PEA), resulta que en 1995, por cada 10 mil habitantes 9 se dedican a esa actividad. Este nivel es claramente inferior al de otros países de la OCDE, como Francia (124), Alemania (120) o la propia Italia (63). De igual manera, si se compara el número de investigadores del país, se ve que en el caso de México, 5 de cada 10 mil habitantes de la PEA están clasificados en esa categoría. Este indicador es superior en otros países de la OCDE, como los Estados Unidos (74), Suecia (68) y Francia (59). Todo esto puede ser visualizado en el cuadro 3.4 que se presenta a continuación:

Cuadro 3.4

Personal dedicado a Investigación y Desarrollo Experimental por país, 1996

País	Personal total		Científicos e ingenieros	
	Miles	Por cada 10,000 de Fuerza Laboral	Miles	Por cada 10,000 de Fuerza Laboral
Alemania	475	120	230	58
Canadá	127	86	76	52
Estados Unidos	n.d.	n.d.	963	74
España	81	51	48	31
Francia	315	124	150	59
Italia	144	63	76	33
Japón	828	125	541	81
México	33	9	19	5
Reino Unido	279	98	140	40
Suecia	56	130	29	68

Nota: n.d. (no disponible)

Fuentes: INEGI-Conacyt, Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Experimental, 1996

OECD, Main Science and Technology Indicators, 1996/2

Afortunadamente, todas las recomendaciones que diferentes sectores de la sociedad han formulado para la redefinición de la política educativa, científica y tecnológica no han pasado del todo desapercibidas, y se han cristalizado diferentes programas muy ambiciosos y promisorios con el afán de impulsar el desarrollo productivo nacional.

Entre los planes nacionales para el alcance de tales fines, sobresalen los Fondos para el Desarrollo Científico de México en 1991 y el apoyo crediticio por 150 millones de dólares del Banco Mundial para la puesta en marcha del Programa de Apoyo a la Ciencia en México (Pacime) en 1992. En ese mismo año, los instrumentos de apoyo a la investigación científica del Conacyt se incorporaron al Pacime, a través de mecanismos tales como el Programa de Proyectos de Investigación Científica, el Fondo para el Fortalecimiento de la Infraestructura Científica y Tecnológica, el Fondo de Cátedras Patrimoniales de Excelencia, el Fondo para Retener en México y Repatriar a los Investigadores Mexicanos, así como el Programa de Fortalecimiento del Posgrado.¹²⁴

Estamos seguros que la formación y el desarrollo de recursos humanos son a largo plazo y los costos asociados a este propósito suelen ser altos. El desarrollo de recursos humanos comienza en el sistema escolar básico y continúa a lo largo de la vida laboral de un individuo. En la medida en que la velocidad de los cambios y desarrollos en la ciencia y la tecnología aumenta, se incrementa el interés de la sociedad por asegurar que los individuos, organizaciones y regiones cuenten con los recursos apropiados para hacer frente a los retos de las décadas venideras. De lo expuesto queda clara una conclusión: no sólo por la diferencia en tiempo y en conocimiento acumulado entre los países avanzados y el nuestro, sino también por la velocidad vertiginosa del cambio tecnológico, México está obligado a correr más aprisa, así sea para poder permanecer en el mismo lugar. Mayor será el esfuerzo si se quieren acortar distancias.

3.5 Oportunidades de negocios internacionales en México

Sin lugar a dudas, el surgimiento de fenómenos internacionales, tales como la globalización, el neoliberalismo y el regionalismo, han trastocado sensiblemente el devenir de las actividades humanas en todo el mundo. En lo que respecta al plano económico internacional, se ha trazado en su interior un nuevo intento de orden económico mundial delineado por una recomposición y reestructuración de todos los actores internacionales, que de alguna u otra manera están inmersos en la dinámica de producción y comercialización internacionales.

De tal manera, el mundo económico contemporáneo es entendido bajo otros parámetros a consideración. De esta nueva dinámica internacional, surge una división internacional del trabajo muy peculiar, diseñada a través de la adopción de factores novedosos, que explican el cambio estructural internacional. Entre estas nuevas variables, las más importantes son la capacidad científica y tecnológica, el progreso educativo, entre otras. Sin embargo, existen también otros factores que son puntos de referencia en el posicionamiento de los países en esta nueva división internacional, entre los que destacan la capacidad de atracción de inversión extranjera, el crecimiento sustancial de su comercio exterior, así como un mayor dinamismo económico en su interior.

¹²⁴SEP-CONACYT, *op. cit.*, pp 64-66

En razón a lo anterior, nos encontramos que siguen existiendo países desarrollados y en desarrollo, pero en medio de estos dos grupos de países, se da el surgimiento de un conjunto con características novedosas, a los que se les ha llamado *capitalismos emergentes* o *semi-periferia*, del cual México forma parte al compaginar con las características esenciales que diferencian a este nuevo grupo de países.

Los *capitalismos emergentes* son todos aquellos países que han pasado a jugar un nuevo y destacado papel en la globalización mundial, en virtud de su dinamismo comercial, capacidad de atracción de capital extranjero, dinamismo interior global y capacidad de articulación regional. Dicho conjunto abarca a países extremadamente heterogéneos en tamaño, antecedentes históricos, nivel relativo de desarrollo, dinamismo económico anterior o modalidades político-sociales de evolución, que en principio se resisten a cualquier intento superficial de categorización. Sus experiencias recientes de desarrollo fueron tan diversas como la industrialización-estatista cerrada, la combinación de agroexportación con sustitución de exportaciones. Pero a pesar de ello, exhiben características comunes que permiten agruparlos conjuntamente.

La primera de ellas está dada por un rango común de desarrollo económico-social. Prácticamente todos ellos son países intermedios que cuentan con un PIB por habitante que oscila entre los 1,200 y los 9,000 dólares según las estadísticas del Banco Mundial. A estos niveles se llega por la combinación de significativos avances en el desarrollo industrial con enormes rezagos sociales semicapitalistas, característicos del desarrollo desigual de los países periféricos. Ello implica que en alguna importante medida, todos cuentan con mercados internos desarrollados, infraestructuras básicas de servicios, trabajadores relativamente capacitados, instituciones estatales relativamente modernas e importante nivel de acumulación de capital y constitución de grupos empresariales y financieros. O sea, de factores que permiten la adaptación a los requerimientos cambiantes del mercado mundial, la asimilación de importaciones masivas de tecnología y capitales o la exportación de una amplia gama de productos manufacturados.¹²⁵

La segunda característica común se halla en las condiciones económicas similares de integración a la globalización mundial que plantean la posibilidad de aprovechar ciertas ventajas competitivas nacionales frente a los viejos países industriales. Atendiendo a distintas especificidades y niveles de desarrollo de los países, cabe considerar: dotación y baratura de recursos naturales, generadores de rentas internacionales del suelo; menores costos relativos del trabajo; mayores tasas de rentabilidad, que favorecen la atracción de capital; altos niveles de acumulación, centralización y organización del capital (grupos financieros y empresariales). Este último factor, propio de los países emergentes, posibilita procesos agresivos de inversión en instalaciones modernas y tecnología internacional o en mercados externos, reduciendo sectorialmente diferencias internacionales de productividad del trabajo, actualizando ventajas potenciales de costos o ganando acceso directo a mercados exportadores.

La tercera característica está dada por la convergencia estructural e institucional, en torno a un conjunto de reformas neoliberales de adaptación a los requerimientos de la globalización, las nuevas tecnologías o la competencia internacional. Independientemente de sus diferentes niveles de desarrollo, experiencias anteriores u orientación político-ideológica, los distintos países están abriendo sus economías, realizando ajustes macroeconómicos, privatizando empresas, desregulando mercados,

¹²⁵Dabat, Alejandro, *op.cit.*, pp. 48-51

reconvirtiendo industrias, modernizando sistemas de comunicaciones y servicios, creando y ampliando grupos financieros, bolsas de valores y alianzas transnacionales de capital o adhiriéndose a organismos y normas internacionales o bloques regionales. A esos niveles, las diferencias se hallan más en logros, ritmos o modalidades que en objetivos.

Una característica más es el alto grado de conflictividad e inestabilidad común a los diversos procesos de cambio, provocados por factores como la velocidad y el radicalismo de los mismos, la extrema desigualdad social, la volatilidad de las nuevas formas de inversión financiera, etc.. Esto sucede en casi todos los países considerados, no sólo de América Latina o Europa del Este, sino también en Asia Oriental. Como resultado, la acumulación e internacionalización del capital en esos países tiene lugar en un ambiente de mucho mayor riesgo que en los industrializados. Ello hace que la continuidad y consolidación de sus procesos de modernización e internacionalización dependan en una gran medida de la realización de reformas políticas y sociales y la adopción de instrumentos regulatorios adecuados, bajo pena de colapsos económicos y crisis políticas que puedan dar lugar a involuciones o bloqueos muy difíciles de superar.

Ante todo ello, el dinamismo comercial y los flujos de capital hacia México han provocado cambios sustantivos, los que en la mayoría de los casos están siendo bien catalizados por el sector empresarial nacional. Entre las principales variantes macroeconómicas a consideración, el comercio exterior del país se ha intensificado de manera sorprendente, tanto en sus volúmenes como en su velocidad de operación:

Cuadro 3.5

BALANZA COMERCIAL DE MÉXICO
millones de dólares
1993-1999

AÑO	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN	SALDO
1993	51,886	65,367	-13,481
1994	60,882	79,346	-18,464
1995	79,542	72,453	7,088
1996	96,000	89,469	6,531
1997	110,431	109,808	623
1998	117,501	125,242	-7,741
1999	30,056	31,207	-1,151

Cifras al mes de marzo de 1999

Fuente: Grupo de Trabajo: Banco de México, INEGI, SHCP y SECOFI

Los datos que se dan a conocer por el Grupo de Trabajo, señalados en el cuadro 3.5, dan muestra de ese empuje del comercio exterior mexicano, ya que desde 1993 a la fecha, el dinamismo de las exportaciones mexicanas ha ido siempre en ascenso. Dicho éxito es reflejo del aumento en la productividad, calidad y competitividad de los productos mexicanos. La mayor parte de las exportaciones producidas en 1998, corresponden al ramo manufacturero, lo que permite explicar la reducción de la

petrolización de la economía mexicana, ya que este sector sólo participó en ese mismo año, con un 7.3% de las exportaciones totales.

En lo que respecta a las importaciones que realiza el país, éstas también sean incrementado constantemente a partir de 1993. Una cuestión importante a destacar en esta situación, tiene relación con la composición de las importaciones, las cuales, en 1998, en su mayoría (76.82%) corresponden a bienes intermedios y el 14% son bienes de capital; ambos son canalizados y utilizados en la mejora de los sistemas productivos con el ánimo de generar bienes con un mayor valor agregado, mayor diferenciación y una mejor calidad.

Tomando como referencia esta parte del análisis del comercio exterior mexicano, aparece un creciente déficit en la balanza comercial, el cual trata de ser compensado con el incremento de la participación de la inversión extranjera directa en los sectores industriales del país. Esto se respalda con los propósitos de las principales empresas mexicanas y extranjeras que han mencionado que invertirán durante 1999 un total de 17,012 millones de dólares, de los cuales el 58.8% corresponden a las firmas extranjeras instaladas en México.

La cifra con los proyectos de inversión para este año, dada a conocer recientemente por las empresas, representa un ligero incremento de 389 millones de dólares - el 2.3% -, en comparación con 1998, cuando se materializaron inversiones por 16,623 millones de dólares. Del total de inversión productiva realizada en 1998, las compañías de capital extranjero aportaron la mayor parte, 9,270 millones de dólares, aunque se habían comprometido a invertir 10,500 millones, lo cual se explica a través de los argumentos de los empresarios, que afirman que se vieron afectados por la fuerte volatilidad que vivieron los mercados financieros internacionales debido al contagio de la crisis en Rusia y al consiguiente cierre de fuentes de financiamiento, así como al aumento de los riesgos.

A pesar de ello, México ha registrado una inversión extranjera directa (IED) acumulada en los últimos cinco años de 57 mil millones de dólares a partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), y que convirtió a este país en un sitio ideal por los bajos costos, la mano de obra calificada y el libre acceso al mercado estadounidense.

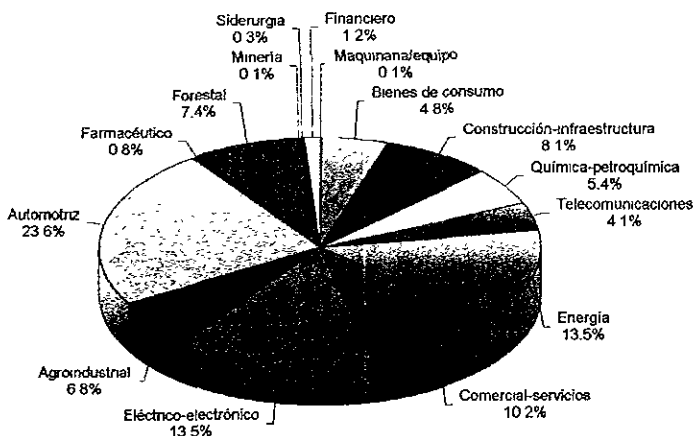
Con estas cifras de IED, México se ha convertido en uno de los principales receptores de capital productivo en el mundo, sólo detrás de China. De acuerdo con un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), México se ha vuelto un importante receptor de IED desde mediados de la década de los ochenta, y sólo fue superado por Brasil en 1996. En 1997, fue el séptimo receptor de IED, con el 3% del total, el segundo entre los países en desarrollo.

El promedio anual de los flujos de inversión hacia México en esta década ha sido de 6,808 millones de dólares, monto que alcanzó su récord histórico en 1997, cuando se registraron 12,400 millones de dólares, en tanto que antes de la firma del TLCAN México recibía en promedio unos 3,000 millones de dólares. La IED ha beneficiado a una gran cantidad de sectores industriales, ya que cada uno de ellos representa una verdadera y amplia oportunidad de negocios internacionales, tal como lo demuestra la gráfica 3.2.

Así, cada uno de estos sectores - como muchos otros más que no figuran aún trascendentalmente en los planes de inversión por parte de extranjeros - se convierten en fuentes de ventajas y beneficios para la concreción de cualquier modalidad de negocios internacionales. Por ello, con el deseo de enfatizar aún más el potencial empresarial e industrial del país, abordaremos de manera escueta las peculiaridades esenciales que caracterizan a algunos de los sectores más importantes del país.

Gráfica 3.2

Distribución sectorial de IED 1999



Fuente: Consejo Mexicano de Inversión

Industria automotriz

En materia de comercio exterior, la industria automotriz es actualmente la segunda en importancia y representa un elemento clave en las estrategias de modernización y globalización, en virtud de ser una de las industrias más ligadas a las transformaciones a nivel mundial. Esta industria opera en un ambiente de localización geográfica privilegiada, desregulación, mano de obra calificada, altos estándares de calidad y contribuye de manera decisiva en el desarrollo económico de México, ya que genera más del 2% del PIB total, 11% del PIB manufacturero, 20% de las exportaciones totales (con maquila), 11% de las importaciones totales (con maquila) y 18% del empleo total del sector manufacturero.¹²⁶

¹²⁶ www.bancomext.com/sectorial/auto_index.html

En el ramo del comercio exterior, y considerando la maquila, la industria automotriz propicia uno de los mayores intercambios comerciales con el extranjero, ocupando en 1998 el segundo lugar en exportaciones y el tercero en importaciones. En tan sólo cinco años, la exportación automotriz pasó de 10,796 mdd a 23,616 mdd, lo que representó un crecimiento anual promedio del 16.94%, cifras que dan lugar a un superávit comercial de 9,328 mdd en 1998.

Actualmente México ocupa el lugar el 12vo. lugar entre los países fabricantes de vehículos con una producción de poco más de 1.3 millones de unidades, representando el 2.37% de una producción mundial de 56.5 millones de vehículos. La Industria Terminal Mexicana agrupa a 8 empresas ensambladoras de automóviles y camiones ligeros, 16 fabricantes de camiones pesados y autobuses, y 8 fabricantes de motores.

Industria de los alimentos, bebidas y tabaco

En lo que concierne a la industria de los alimentos, bebidas y tabaco, México ofrece una gran variedad de alimentos al mercado mundial que van desde productos en fresco hasta alimentos procesados. Debido a las características geográficas con que cuenta el territorio nacional, existe la posibilidad de producir variedades y tipos de alimentos de la mejor calidad demandados en todo el mundo.

La industria de alimentos genera anualmente más del 10% del PIB nacional, por lo que destaca como una de las actividades más importantes de la economía mexicana. Dentro del PIB manufacturero, el sector agroindustrial es el de mayor importancia, generando para 1997 más de una cuarta parte de su total (26.1%).

Debido a las características de producción del sector agrícola nacional y a su capacidad de rotación de cultivos, el sector resulta muy dinámico y de fácil adaptación a las necesidades del mercado internacional. En razón de ello las exportaciones del sector alimentos en México tienen como destino más de 80 países, de esta manera, el comercio exterior ha presentado un gran dinamismo en la década de los noventa alcanzando un crecimiento promedio anual cercano al 11%. Las ventas externas de alimentos (frescos y procesados), superaron en 1997 los 7,300 mdd, monto que representa el 7% de las exportaciones no petroleras, superior a 1996 en 12.3%.¹²⁷

La exportaciones que han registrado un mayor dinamismo en los últimos años han sido las de productos hortofrutícolas, pesqueros y alimentos ligados a nuestra tradición alimenticia. Esto significa, que el producto mexicano es aceptado cada vez más en los mercados internacionales.

La división de alimentos procesados y bebidas durante el periodo 1994-1997 creció a una tasa promedio anual de 29%. Aproximadamente una tercera parte de la producción de la industria manufacturera, corresponde a alimentos procesados y bebidas, lo cual ubica al sector como el más importante en dicha industria. Al mismo tiempo, generó en 1997 el 24.5% del PIB manufacturero, 3,324.7 mdd de exportaciones y 3,587 mdd de importaciones.

Por ello, México ha mantenido un dinámico comercio exterior en esta división, ya que es notable el diferencial del crecimiento entre las exportaciones y las importaciones, en el periodo 1994-1997 las

¹²⁷ www.bancomext.com/sectorial/al_sec_index.html

exportaciones crecieron a una tasa promedio anual del 21%, mientras que las importaciones decrecieron a una de 3.5, propiciando una disminución en el déficit comercial reflejado desde 1994.¹²⁸ Esto, debido principalmente a la apertura comercial de nuestro país y al gran esfuerzo de los productores mexicanos por aumentar la calidad de sus productos a un nivel competitivo mundialmente. De continuar esta tendencia se logrará un superávit comercial en este sector para los próximos años.

El sector de alimentos procesados y bebidas, ha mostrado un favorable comportamiento en las principales variables económicas: en producción registró un crecimiento de 11% anual en el periodo 1990-1997; las exportaciones de 1994-1997 crecieron 21.2% anualmente; mientras que las importaciones en el mismo periodo decrecieron 3.5%. Se considera que esta tendencia positiva se mantendrá y que cada vez más la industria nacional de alimentos procesados y bebidas se desarrollará hacia el comercio exterior, toda vez que gran parte de la producción nacional se destina al mercado interno.

Industria de la confección

Al hablar de la confección en México, estamos refiriéndonos a una de las actividades con mayor tradición en nuestro país, cuyos antecedentes como industria datan de principios de siglo. Actualmente es reconocida a nivel mundial por la calidad de sus prendas confeccionadas, así como por la seriedad en el cumplimiento de sus pedidos. Además de la gran aceptación que tiene la confección mexicana en los Estados Unidos, los productos diseñados y confeccionados en México han sido demandados en forma creciente en diversos mercados, destacando Reino Unido, Japón, España, Chile, Brasil y Canadá.

En respuesta a las múltiples oportunidades que se abren para el sector textil y de la confección, derivadas de los acuerdos comerciales suscritos por México, entre enero de 1994 y agosto de 1997 empresarios extranjeros invirtieron en México un total de 579 millones de dólares. De este monto corresponden 204 millones de dólares a actividades de hilado, tejido y acabado de fibras blandas, 161 millones de dólares a confección de prendas de vestir, 138 millones de dólares en la fabricación de tejidos de punto y 75 millones de dólares en las ramas restantes del sector.¹²⁹

Como reflejo de la constante inversión en equipo aunado a la productividad de la mano de obra y los tratados comerciales, las exportaciones de confecciones, incluyendo lo exportado bajo la actividad de maquila, han experimentado un fuerte dinamismo, al pasar de 100 millones de dólares en 1990 a 6.1 miles de millones en 1997. Lo anterior muestra que cada año, en promedio, los consumidores en el exterior han incrementado sus preferencias por confecciones mexicanas en 843 millones de dólares.

Incluyendo maquila, México es el principal proveedor de productos textiles y confeccionados a Estados Unidos, superando a potencias de la confección como China y Hong Kong. Excluyendo las importaciones realizadas pro México de partes y materiales para la industria maquiladora de exportación, existe una tendencia creciente hacia la adquisición de confecciones provenientes del extranjero. A pesar de que los niveles de importación realizados durante 1995 y 1996 cayeron cerca del 60% de los registrados en 1994, durante 1997 las importaciones de confecciones han registrado un incremento de 52% con relación a 1996 alcanzando 761 millones de dólares.

¹²⁸ www.bancomext.com/sectorial/afim.html

¹²⁹ www.bancomext.com/sectorial/confeccion_1.html

Industria textil

Al igual que en la industria de la confección, los productos textiles elaborados en México han recibido un creciente reconocimiento a nivel mundial por la calidad de sus materias primas, la productividad de la mano de obra derivada de la constante inversión en maquinaria y equipo.

Como consecuencia del interés mostrado por la modernización de la industria textil, sus exportaciones, incluida la maquila, han mostrado un notable empuje, al pasar de 880 millones de dólares en 1994 a 1,768 millones de dólares durante 1997. Lo que significa que en promedio, los consumidores extranjeros han incrementado sus preferencias por fibras, hilados y tejidos mexicanos en 296 millones de dólares cada año.¹³⁰

México es un importante proveedor de productos textiles para los Estados Unidos, superando en los últimos años a potencias exportadoras de hilaturas como China, Taiwan, Hong Kong, Corea del Sur y Japón. Durante 1996 México exportó a los Estados Unidos el equivalente a dos terceras partes de lo que exportó Taiwan, el 57% de las ventas de Corea del Sur y el 75% de Japón. Como es sabido, las cifras anteriores provienen en gran medida del fuerte flujo de inversión extranjera que se ha traducido en una muy competitiva planta productora que ha sido establecida por grandes conglomerados textiles que han encontrado en México un lugar confiable para instalar una base competitiva y estable para producir hilos y tejidos.

Industria del cuero, calzado y marroquinería

En lo que cabe a la industria del cuero, calzado y marroquinería, ésta es considerada como un prioritaria dentro de la economía del país, debido a su gran capacidad de generación de empleos y uso intensivo de mano de obra. Esto permitió una participación en 1998 del sector en el PIB total de 0.3% y en el PIB manufacturero de 1.6%. Además, existe un promedio de 7,325 establecimientos en el país, (83.4% micros, 13.9% pequeñas, 2.0% medianas y 0.7% grandes) y el sector genera en promedio 106,710 empleos directos.¹³¹

En lo que respecta al comercio exterior en 1998 de este sector, el ramo de pieles y cueros mantiene una balanza deficitaria, ya que el total de 562.6 millones de dólares por importaciones supera el monto de las exportaciones que se detallan en 191.6 millones de dólares. El subsector calzado es el único que posee un superávit comercial al haber consolidado 476 millones de dólares por exportaciones y 148 millones de dólares por importaciones. Finalmente, el ramo de la marroquinería realizó exportaciones que equivalieron a 282 millones de dólares e importaciones que se cotizaron en 287.3 millones de dólares.

El 95% de las exportaciones mexicanas de estos productos se concentran en siete países entre los que destacan por sus compras son: Estados Unidos con 87%, le siguen Canadá y Alemania. De igual manera, el origen de la inversión extranjera que se dirige hacia este sector proviene principalmente de Estados Unidos y en menor medida de Italia y Corea del Sur. Esta inversión se ubica en su mayoría en los estados de Guanajuato, el Distrito Federal y el Estado de México. De 1994 a junio de 1998 la inversión extranjera acumulada en este sector totalizó 14 millones de dólares.

¹³⁰ www.bancomext.com/sectorial/textil_1.html

¹³¹ www.bancomext.com/sectorial/calzado.html

Industria del mueble y del regalo

Otro sector estratégico para la economía mexicana es sin lugar a dudas la industria del mueble y del regalo, la cual se caracteriza en México por tener una gran tradición artesanal y una gran variedad de artículos de diferentes materiales desde productos de madera, metálicos, vidrio, cerámica hasta artículos elaborados con papel artesanal.

Esta industria es de tradición familiar, poco industrializada, manteniéndose en diversos casos a la vanguardia en el mercado mundial participando en el PIB manufacturero el sector mueblero con el 2.1% y el sector regalos con el 3.8%; el número de establecimientos del sector mueblero es de 19,600 (95.4% micros, 4% pequeñas, 0.5% medianas, 0.1% grandes) y de 11,988 el sector regalos (95.7% micros, 3.4% pequeñas, 0.5% medianas, 0.4% grandes); la industria mueblera genera en promedio el 3% de los empleos de la industria manufacturera, mientras que la industria del regalo proporciona el 1.6%. En lo que toca al comercio exterior, el sector mueblero realizó en 1997 exportaciones por 1,635 millones de dólares e importaciones por 540.6 millones de dólares y el sector del regalo consolidó exportaciones por 1,125.1 millones de dólares e importaciones por 585.1 millones de dólares.¹³²

Estados Unidos como país individual, representa el principal consumidor e importador de muebles y artículos de regalo a nivel mundial, por lo tanto significa el mercado más atractivo para los productos mexicanos, ya que presenta un crecimiento estable en el cual México ha logrado una buena participación, aunque recientemente se ha visto desplazada por países asiáticos (como China, Taiwan, Indonesia y Malasia). A este mercado se destinó durante alrededor del 77.4% de nuestras ventas de muebles y artículos de regalo.

Industria eléctrica-electrónica

Un sector que se convierte en estratégico y prioritario para cualquier economía nacional bajo las nuevas condiciones y circunstancias internacionales es el sector eléctrico-electrónico. Así pues, el sector eléctrico-electrónico es de gran importancia para el desarrollo de la economía del país, ya que en la actualidad es cada vez más común el uso de instrumentos y procesos eléctrico-electrónicos en la manufactura de bienes y servicios. Hasta antes de la apertura comercial, el país había desarrollado una industria eléctrica-electrónica incipiente, misma que se contrajo al liberarse las importaciones.

Este sector contribuyó en 1998 con el 0.5% del PIB total y con el 2.6% del PIB manufacturero; además generó el 26% de las importaciones totales (primer lugar como sector importador) y el 30% de las exportaciones totales (primer lugar como sector exportador) - tal y como se puede observar en el cuadro 3.6 -. Anunado a que el 20% del total de las empresas de la industria maquiladora pertenecen a este sector, así como el 34% del total de los empleos generados por esta misma industria son del ramo eléctrico-electrónico.

¹³² www.bancomext.com/sectorial/mue_rega.html

Cuadro 3.6

BALANZA COMERCIAL 1998							
(cifras en millones de dólares)							
SECTOR	No.	M	%	No.	X	%	SALDO
Eléctrico-electrónico	1	32,435	26	1	35,459	30	3,034
Maquinaria	2	20,646	16	3	13,497	11	-7,149
Automotriz	3	14,289	11	2	23,616	20	9,327
Alimentos y bebidas	4	8,704	7	5	7,544	6	-1,160
Textiles	5	7,441	6	4	9,819	8	2,378
Otros		41,737	33		27,556	23	-14,171
TOTAL		125,242	100		117,501	100	

Nota: M = importaciones, X = exportaciones

Fuente: Banco de México

Industria siderúrgica

Con la privatización de la industria siderúrgica se inició un proceso mediante el cual una industria considerada obsoleta y de bajo rendimiento operando en un ambiente internacional sumamente competido, logró posicionarse en los mercados internacionales como un productor de acero de buena calidad y bajo costo.

Actualmente México ocupa la posición 15 entre los productores más grandes del mundo con una producción de 13.2 millones de toneladas en 1996 y 14.3 millones en 1997. Los actuales proyectos de modernización en las diferentes plantas acereras permiten esperar un crecimiento en la producción cercano al 6% anual en los próximos 3 ó 4 años. El consumo aparente de acero que en 1996 fue de 9.5 millones de toneladas continuará creciendo a un ritmo superior al 5% anual.¹³³

La industria siderúrgica es un factor fundamental para el desarrollo industrial del país, no sólo por su capacidad inherente para generar exportaciones, sino que además resulta vital para que otras industrias puedan ser competitivas en los mercados internacionales. La importancia de esta industria en la economía mexicana puede ser comprendida con números y variables económicas que demuestran que dicho sector participó en 1198 con el 2% del PIB total y el 8% del PIB manufacturero; además ha sido capaz de generar 3,056 millones de dólares por concepto de exportaciones y 2,997 millones de dólares por importaciones; sin dejar de mencionar que da empleo a un total de 610,000 trabajadores.

Aún cuando las exportaciones de acero se dirigen principalmente a los Estados Unidos, la industria en su conjunto ha emprendido una campaña de diversificación de mercados que ya ha empezado a dar frutos. Las exportaciones a Europa y Sudamérica continúan creciendo en forma importante, por lo que se espera una distribución más equilibrada en los próximos años. Las

¹³³ www.bancomext.com/sectorial/sider.html

importaciones de productos siderúrgicos provienen principalmente de los Estados Unidos, básicamente motivado por nuestra carencia de ferroaleaciones y aceros especiales.

Los proyectos de modernización, ampliación y diversificación de la industria permitirán satisfacer las demandas de productos cada vez más especializados, pero aún con esto, el crecimiento de la demanda interna requerirá de cantidades mayores de productos importados, por lo que se espera un crecimiento moderado de ellas.

Industria del plástico

En lo que respecta a la industria del plástico en México, ésta representa una oportunidad para exportar productos de un alto valor agregado, aprovechando las riquezas naturales e industriales del país como son la industria petrolera y la petroquímica. Asimismo, tiene una gran interacción con todos los sectores de la economía y su cadena productiva es una de las más dinámicas al proporcionar partes, piezas, componentes y materiales de empaque a otras industrias. Se estima que 23,300 empresas utilizan derivados plásticos.

La importancia de la industria del plástico es indudable, ya que participa con el 2.1% del PIB manufacturero y emplea alrededor de 126,000 personas. En materia de comercio exterior, la industria de manufacturas plásticas se ve influenciada fuertemente por la industria maquiladora puesto que más del 65% del valor de las importaciones y de las exportaciones realizadas en forma directa corresponde a la actividad de esta industria.

En los últimos años México ha incrementado el monto de sus exportaciones directas del sector plástico pasando de 1,203 mdd en 1994 a 1,902 mdd en 1998 lo que representó un crecimiento anual promedio del 12.3%. Sin embargo, las importaciones en el mismo período se incrementaron a una tasa media de crecimiento anual del 20.4%, por lo que el déficit en 1998 alcanzó la cifra de 4,024 mdd. No obstante, se debe considerar que esta industria contiene un alto componente de exportación directa, que no se refleja en las cifras antes mencionadas, tal es el caso de las partes plásticas que se incorporan en automóviles bienes eléctricos-electrónicos y material de empaque.¹³⁴

Para este mismo año, las exportaciones y las importaciones fueron consolidadas mayoritariamente con los Estados Unidos. Actualmente, México ocupa el 17° lugar en el Consumo Nacional Aparente de plástico a nivel mundial (1.8% del consumo mundial) y el 2° en Latinoamérica con un consumo aproximado de 2.7 millones de toneladas. Todas estas cifras reflejan la potencialidad manifiesta y latente que posee México para el desarrollo de negocios internacionales en este sector.

Industria de los materiales de construcción

Una industria muy importante, que ha venido cobrando mayor dinamismo a partir de 1993, cuando se demandaba la necesidad de modernizar la planta productiva y empresarial nacional para hacerle frente de mejor manera a los retos de la globalización y la liberalización económica, es la industria de los materiales de construcción que está íntimamente ligada con la de la construcción.

¹³⁴ www.bancomext.com/sectorial/plastico.html

Su importancia en números es notoria, al saber que generó el 25.5% del PIB del sector industrial en 1996, y que exportó por 3,843 mdd e importó por 1,846 mdd en el año de 1997; además de que en este ramo se encuentra el 13.6% de los empleados de la industria manufacturera. Todos estos datos conllevan a afirmar la participación creciente y constante que este sector está tomando en la vida económica del país.

La lista de oportunidades de negocios internacionales puede crecer aún más. Sin embargo, nuestro objetivo es solamente hacer saber que México es un país que está desarrollando relevantes acciones con el deseo de modernizarse en su planta industrial y empresarial, además de que busca que todos sus productos y servicios logren posicionarse estratégicamente en los mercados internacionales, y sobre todo, que se consoliden en todos los espacios económicos en los que participan.

Una de las principales ventajas competitivas que posee México es su localización geográfica. México es vecino del mayor mercado nacional del mundo: los Estados Unidos. Adicionalmente México es, en un grado importante, la puerta de entrada a Latinoamérica, no sólo geográficamente, sino en aspectos culturales en cuanto a gustos y preferencias. Aunado a que México ofrece una moderna infraestructura en aeropuertos, autopistas, puertos, parques industriales y telecomunicaciones, lo cual permite a los inversionistas estar en constante y fácil contacto con proveedores y clientes tanto en el extranjero como localmente.

De esta manera, la situación geográfica de México lo ubica dentro de una región con un alto potencial para el desarrollo de negocios internacionales, al contar con un mercado nacional promisorio y estar estratégicamente localizado como puente entre Latinoamérica y Norteamérica. Su posición central continental le permite unir estas dos regiones con los mercados de Asia y Europa. Todo ello ha sido aprovechado en buena parte por México, y se ha reflejado esta lectura geoeconómica en la consolidación de diversos acuerdos y tratados comerciales, así como el inicio de negociaciones con otros países y zonas económicas del mundo, en el que destaca el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea.

Así bajo estos cánones, México se perfila para el próximo milenio como un país moderno y apto para el desarrollo de negocios internacionales en cualquiera de sus modalidades. A pesar de sus rezagos económicos y sociales, la fuerza y determinación de su gente están conduciendo al país a una etapa más promisorio de su desarrollo económico, en el cual aún se mantendría la meta inicial: generar un crecimiento económico con justicia social.

4. Retos y oportunidades de negocios entre empresas mexicanas e italianas

La apertura de la economía mexicana iniciada en la administración de Miguel de la Madrid ha continuado bajo la dirección de sus sucesores, Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo Ponce de León. Si los factores económicos y financieros internacionales permanecen relativamente estables durante los inicios del siglo XXI, el gobierno mexicano tendrá la oportunidad histórica de redefinir las relaciones exteriores del país.

El pragmatismo y el sentido común indican que el nuevo sistema mundial obliga a México a dar respuestas nuevas y sofisticadas. No es posible retrasar más las decisiones sobre el papel de México en asuntos internacionales. Además, en la medida de que el país supera nuevos retos, se ha ganado la buena voluntad internacional y los recursos económicos para reconfigurar y proponer un nuevo enfoque de sus intereses internacionales.

La elección de un socio regional o geográfico adecuado, debe armonizarse con una buena comprensión de las necesidades y prioridades estratégicas del país en las próximas décadas. El acceso a la tecnología, a nuevos flujos de inversión y a los mercados internacionales de exportación será crucial. La matriz conformada por el socio regional o geográfico adecuado y las prioridades de desarrollo determinarán el patrón de las relaciones exteriores de México en el futuro.

Una opción razonable y factible para cooperar con el desarrollo de la planta productiva mexicana es la búsqueda de contrapartes que ofrezcan ventajas competitivas para el país, y que se puedan canalizar y aprovechar de manera óptima para la reestructuración e inserción de las empresas e industrias en el renovado contexto internacional. Italia puede ser esa opción, ya que con su desarrollo industrial *sine qua non* ha logrado posicionarse estratégicamente en todos los mercados internacionales hasta el grado de convertirse en la sexta economía más próspera del mundo.

Para la concreción de acuerdos y negocios entre socios no sólo distantes, sino ya por el hecho de ser internacionales conlleva a una serie de ventajas y desventajas que deben de ser valoradas cuidadosamente con el objetivo de reunir mayores posibilidades de éxito para la concreción y desarrollo de las actividades económicas que de estos hechos se generarán.

Entre México e Italia, hay desafíos muy importantes que hay que analizar con minuciosidad para tratar de evitarlos o sino gestionarlos estratégicamente. De hecho, las mismas distancias geográficas, ya comprenden por sí mismo un reto para la culminación de negocios entre empresas mexicanas e italianas, lógicamente los aspectos culturales, políticos, sociales y económicos distarán de homologarse entre cualquier país.

Asimismo, las empresas mexicanas e italianas tienen un espectro de posibilidades bilaterales latentes que deben ser revalorizadas en beneficio de ambas partes, y al mismo tiempo, se debe profundizar la relación México - Italia para vigorizar las actividades económicas ya iniciadas, pero que necesitan de una atención privilegiada para el alcance de sus últimas consecuencias.

De tal manera, que este último capítulo tiene como objetivo distinguir la problemática que enfrenta la concreción de negocios empresariales México - Italia y destacar las facilidades que convergen en la

culminación de compromisos bilaterales. Con este propósito se da a conocer el panorama general que existe en el desarrollo de negocios entre México e Italia. Consecuentemente, el primer punto que se aborda es el factor cultural como un determinante esencial que puede actuar como un reto o una oportunidad dependiendo la planeación estratégica que se despliegue en el proyecto internacional. En segundo lugar, se mencionan los principales esquemas financieros que intentan apoyar el surgimiento, concreción y profundización de los vínculos económicos entre México e Italia. El apartado siguiente tiene que ver con los mecanismos de cooperación empresarial, que son éstos los que se convierten en los principales interlocutores de los intereses e inquietudes de las firmas de ambos países. Otro punto más, se refiere a los logros y oportunidades comerciales a nivel bilateral; mientras que por otro lado, se desarrolla en otro apartado las mismas consideraciones, solamente que ahora por el lado de la inversión. Finalmente se hacen algunas anotaciones muy someras del estado que guarda la relación empresarial México e Italia, y lo que podría suscitarse en años venideros.

El gobierno mexicano enfrenta una serie compleja de alternativas y problemas estratégicos para el siglo XXI. Deberá evaluar cuidadosamente a los actores mundiales e identificar aquellos con los que comparte intereses y que ofrecen las mejores perspectivas para lograr las metas de desarrollo.

Abogar por la necesidad de un pensamiento estratégico no implica que México deberá ejercer un maquiavelismo descarnado en sus relaciones exteriores durante las próximas décadas. Es un reacomodo en base a sus ventajas competitivas. Nunca antes había tenido México la posibilidad de explotar múltiples alternativas estratégicas. De hecho, que el país esté resurgiendo de su crisis de la década, e instrumente con éxito reformas institucionales y económicas fundamentales, es una novedad en su historia.

La cambiante realidad del sistema económico internacional hace necesario que los países en desarrollo como México sean cautos y visionarios. Pero también pueden darse la oportunidad de ser más audaces que en el pasado, al cuestionar viejos mitos y experimentar nuevas opciones. Éste es el reto de México para el siglo XXI.

México en el siglo XXI tendrá una mayor capacidad de negociación internacional en base a las estrategias que está instrumentado para incorporarse en el escenario internacional. Su posicionamiento geoeconómico coadyuvará a intensificar y diversificar aún más sus relaciones con el exterior, y podrá, de esta forma, allegarse de toda clase de recursos de varias regiones del mundo con condiciones más competitivas.

México e Italia bajo estos cánones pueden ser cómplices de una complementariedad productiva. La infraestructura básica de sus relaciones está ya edificada, las estrategias están en marcha, las acciones son las que se esperan. Pero, para lograr un mayor acercamiento, ni uno u otro país debe recurrir a la condescendencia, sino que es una relación de dos, que debe ser cimentada y fortalecida por una relación de estricto entendimiento.

4.1 Importancia del factor cultural en el desarrollo de negocios México - Italia

La cultura es el conocimiento adquirido que sirve para interpretar la experiencia y producir el comportamiento social, económico y político. La comparten los miembros de un grupo, organización o sociedad. A través de ella adquirimos los valores y actitudes que moldean nuestro comportamiento individual y colectivo. La conducta se aprende por medio de la educación y la experiencia. La cultura se transmite de una generación a otra, de modo de que se perpetúa a través del tiempo. Por otra parte, las culturas también pasan por cambios a medida que las personas se adaptan a nuevos ambientes.

Si queremos tener éxito en los negocios internacionales, debemos entender las culturas de otros países y aprender a adaptarnos a ellas. En cierto modo, todos los hombres están orientados a su patria; el reto de los negocios internacionales es aprender a ampliar la perspectiva personal para no tomar decisiones basadas en ideas equivocadas. Una causa de estos malentendidos es el etnocentrismo, o sea la creencia de que nuestra manera de hacer las cosas es mejor que la de los demás. La conducta etnocéntrica se observa en individuos y organizaciones. En el caso de las organizaciones, se refleja en el hecho de que una multinacional aplica en el extranjero las mismas estrategias que en su país de origen, pues está convencida de que la forma de realizar negocios en él es mejor que la manera en que la competencia los lleva a cabo en el mercado internacional.

Otros ejemplos de una postura etnocéntrica por parte de organizaciones empresariales en el desarrollo de negocios internacionales podrían ser: 1) no adaptar el producto de exportación a las necesidades del mercado receptor, 2) enviar las utilidades al país de origen sin reinvertir nada en el mercado internacional y 3) colocar en puestos a gerentes nacionales que tienen experiencia en su país, pero no en otros. Para evitar la conducta etnocéntrica hay que conocer la cultura en que se trabajará, y ello se logra estudiando los elementos de la cultura.¹³⁵

Cuando las personas trabajan en sociedades y culturas que difieren de las suyas propias, se multiplican los problemas que enfrentan al abarcar cada vez más diferencias socioculturales que se encuentran en cada mercado extranjero. Con frecuencia, por desgracia, quienes conocen un sólo patrón cultural creen que tienen conocimientos de las características culturales de otros lugares, cuando en realidad no es así. A menos que hayan podido hacer comparaciones con otras culturas, tal vez ni siquiera conozcan las características más importantes de la suya. Acaso también les pase inadvertido el hecho de que cada sociedad considera que su cultura es superior a las de los demás, y que sus intentos por introducir "el estilo italiano" o "el estilo estadounidense" encuentren una férrea resistencia.

Ante toda esta complejidad surge una interrogante lógica: ¿cómo aprenden a convivir con otras culturas los empresarios internacionales?. El primer paso es comprender que existen culturas diferentes a la propia. Luego necesitan avanzar un poco más y aprender las características de esas culturas con el fin de adaptarse a ellas, lo que implica un profundo estudio sistemático que incorpore los elementos culturales esenciales que repercuten con mayor peso en el establecimiento de negocios internacionales.

Es innegable que la cultura influye en la concreción de cualquier modalidad de negocios internacionales. Sólo por ejemplificar tal situación, en el caso de las funciones comerciales internacionales, y en específico en la mercadotecnia internacional, las grandes variaciones y valores

¹³⁵Loyola, Antonio, *op. cit.*, p. 29.

impiden que muchas empresas utilicen la misma mezcla promocional en todos los mercados. Así pues, una empresa italiana de publicidad no sería tan fácilmente aceptada en México al incorporar desnudos en sus anuncios televisivos o en sus carteles publicitarios, los mismos que son aceptados naturalmente en su país de origen

En lo que cabe a la administración de recursos humanos, la cultura nacional también es una clave determinante para evaluar a los ejecutivos. En Italia, por lo general se les promueve y selecciona con base en los resultados; pero en México influyen otros factores tales como sus antecedentes familiares y la universidad de la que provienen, y muchas veces los logros profesionales se colocan en segundo plano.

En lo que respecta a la producción y a las finanzas, las diferencias culturales intervienen significativamente en estas modalidades empresariales, ya que, por ejemplo, en Italia es mucho más aceptado un producto con una alta calidad a pesar de tener un alto precio en el mercado, en cambio, en México los utilizadores finales buscan en la mayoría de las ocasiones productos con precios relativamente bajos a pesar de tener un nivel de calidad cuestionable.

Por lo anterior debe quedar claro que, para tener éxito en los negocios internacionales, los empresarios deben estudiar la cultura. Es preciso que adquieran conocimientos con base en hechos, cuya obtención es relativamente sencilla, pero también deben ser sensibles a las diferencias culturales, lo que es más difícil. La mayoría de los recién llegados a los negocios internacionales no tienen ni siquiera la oportunidad de recibir una orientación local. Sin embargo, pueden dar el primer paso al entender que existen otras culturas.¹³⁶

A pesar de las diferencias innegables existentes entre los elementos socioculturales que rigen la vida de uno y otro país, si hacemos un balance general encontramos de que existe una mayor complementariedad y acercamiento entre los diferentes componentes que constituyen el plano cultural. Estos puntos de comunión se deben, precisamente, a un elemento cultural de gran envergadura que envuelve a las directrices culturales de estos países, nos referimos a la latinidad, que es un fenómeno histórico-cultural que ha provocado a lo largo del tiempo el acercamiento entre los diferentes pueblos que comparten semejanzas y herencias históricas comunes.

De tal manera, en razón a este proceso cultural, existen más elementos que posibilitan la estrechez en las relaciones de México e Italia. Así pues, lengua, religión, valores, actitudes, costumbres y modales, entre otros, son puntos de enlace que facilitan la consumación de encuentros empresariales promisorios. A diferencia de otros países, entre México e Italia, más que un obstáculo para la conclusión de negocios internacionales, el factor cultural representa una punta de lanza para la concreción de acuerdos económicos empresariales satisfactorios para ambas partes.

Sin embargo, es cierto que las diferencias sustanciales aún persisten entre los aspectos socioculturales, pues como los propios etnólogos establecen no existen dos países, pueblos o naciones plenamente iguales. En razón a lo anterior, las diferencias culturales - y las que también no lo son - se incorporan a la forma o estilo en desarrollar esquemas de negocios internacionales, de ahí que hablamos de que exista una cultura empresarial para un país o incluso para un grupo de países.

¹³⁶Ball, Donald, *op. cit.*, p. 305

La cultura empresarial es un elemento muy complejo en el ámbito de los negocios internacionales, y en razón de ello, los elementos que engloba son muy diversos. De tal manera, la cultura empresarial es comprendida como el conjunto de valores y actitudes mediante las cuales se asumen derechos, obligaciones y responsabilidades involucradas en los diferentes procesos que se circunscriben al realizar negocios empresariales. Implica el conocimiento de los productos o servicios de exportación y del mercado meta; procedimientos técnico-operativos; planeación de acciones a realizar a fin de optimizar el aprovechamiento de los recursos de la empresa, minimizando costos y riesgos innecesarios y maximizando utilidades.

La cultura empresarial, por lo tanto, es la manera de pensar y actuar del sector empresarial, encaminada, en este caso, al desarrollo de negocios internacionales, a través del alcance de los axiomas que rigen a estas actividades económicas: lograr la rentabilidad de las operaciones, desarrollar una continuidad de estas actividades y concretar un posición estratégica en los mercados internacionales; dichos fines son la propia naturaleza de los negocios internacionales.

Por lo mismo, persiste aún una cultura empresarial italiana y una cultura empresarial mexicana, que como hemos aludido es influenciada directamente por los diferentes elementos socioculturales de cada país. De tal manera, existen diferencias significativas en la forma de encarar los retos y oportunidades de negocios internacionales.

En el caso italiano, la cultura empresarial es conducida a través de principios proactivos, es decir la cultura empresarial es más propositiva, agresiva y dinámica en lo que respecta a los negocios internacionales. Además se caracterizan por su arquitectura en el diseño de ideas y estrategias que instrumentan para desarrollar cualquier tipo de actividad empresarial, la más socorrida es el asociacionismo empresarial - analizada en el capítulo 2 - . Las circunstancias en las que se ha dado esta cultura empresarial son muy peculiares, ya que el gran desafío de la integración europea obligó a una toma de conciencia y de decisiones, en donde se privilegiaba a la productividad, competitividad y calidad total, so pena de retrasarse en las diferentes etapas de unificación en los estándares económicos y monetarios.

Para el caso mexicano se observa una cultura empresarial aún con características que no son adecuadas para afrontar las diferentes cuestiones que componen el mundo de los negocios internacionales, ya que, en general, se trata de una actuación receptiva, pasiva y reactiva y no preventiva, por ello - junto con otros factores - las oportunidades de negocios internacionales no sean explotado al máximo, y en cambio se han magnificado los retos al contar con una poca lectura estratégica de la nueva tesitura de los negocios internacionales.

A pesar de ello, es incuestionable y si aplaudible el esfuerzo que está desarrollando el sector empresarial mexicano por lograr incorporarse de la mejor manera posible a los nuevos y exigentes fenómenos económicos internacionales. Parte del subdesarrollo del país se centra, precisamente, en el retraso de la planta productiva. Sin embargo, México es una nación en la que el común denominador es el cambio, en todos los espectros de la vida nacional: cambios en la vida política, social, económica, y por ende, en la misma cosmovisión de los mexicanos hacia su presente y futuro.

Existen peculiaridades muy propias en cada una de estas culturas empresariales, empero ambas están circunscritas dentro del nuevo medio ambiente internacional que se está gestando. Es decir, se está presenciando el diseño global de una cultura de los negocios internacionales, adjetivada de esta manera porque su campo de acción, y los que la instrumentarán serán todos aquellos que estén involucrados de una u otra manera en el desarrollo de negocios internacionales. Los parámetros iniciales que está marcando esta nueva cultura empresarial internacional son, sin lugar a dudas: la productividad, la calidad total, la competitividad y la eficiencia en todos los procesos sistemáticos que se incorporan para la concreción exitosa de estas actividades económicas internacionales.

4.2 Esquemas financieros para el desarrollo de negocios México - Italia

En la concreción de negocios entre México e Italia, el factor cultural es uno de tantos elementos que se incorporan en la planeación y establecimiento de acuerdos y formulas empresariales. El tenerlo de nuestro lado no significa la totalidad del negocio internacional, pues como es entendido, todas las actividades económicas internacionales conllevan una serie de análisis y estudios que concluyen con la factibilidad o la inviabilidad de un negocio internacional.

Un factor de extrema importancia en la resolución de cualquier actividad empresarial es, sin lugar a dudas, el factor monetario. Los recursos financieros son uno de los principales amarres que se necesitan para proceder en la creación o continuación de cualquier tipo de actividad empresarial, y más aún, cuando se trata de cuestiones internacionales, en donde las sumas y los montos financieros que se requieren se magnifican considerablemente.

En razón a lo anterior, los recursos financieros son las herramientas empresariales que más demanda tienen en el mundo, y como cualquier otra mercancía, el costo del dinero se ha encarecido, al mismo tiempo que se ha escaseado por diversas cuestiones económicas internacionales, como lo son la falta de liquidez internacional, las crisis financieras recurrentes, entre otras. Tal situación se presenta en las líneas de crédito vigentes entre México e Italia, pero afortunadamente existen cada vez más instituciones, mecanismos y acuerdos que se ofrecen con el ánimo de posibilitar la realización de negocios entre estos dos países.

En el caso italiano, si bien es cierto que entre sus principales prioridades se enmarcan el incorporarse de manera exitosa a la Unión Económica y Monetaria Europea, también figuran el de lograr su internacionalización en países en los que existan posibilidades reales de desarrollo (países del centro y este de Europa, así como los llamados países "emergentes"), que son entendidas como oportunidades de negocios internacionales. Esto es perfectamente bien comprendido por los encargados de la dirección de la política económica de este país, como también lo es por la incitativa privada que observa interesadamente el porvenir y el progreso de México.

Ante todo ello, se han instrumentado una serie de estrategias, que son en realidad grandes esquemas financieros para las empresas italianas que deseen negociar y trabajar con contrapartes de cualquier parte del mundo o bien con países extra-europeos. Parte de ello, son los esquemas que se han orientado exclusivamente para México, y otros para el resto de los países en desarrollo. De tal manera,

que abordaremos los objetivos y las características principales de los más importantes y socorridos mecanismos utilizados por las empresas italianas en su camino hacia la internacionalización:

- MEDIDAS DE APOYO A LAS EXPORTACIONES ITALIANAS

El objetivo primordial que persigue este instrumento es la realización de programas de penetración comercial en países extra-comunitarios por parte de pequeñas y medianas empresas italianas que pretendan inserirse de manera estable en mercados externos. Los beneficiarios de esta ley pueden ser todas aquellas empresas exportadoras, ya sean unidades agrícolas, turísticas, hoteleras, que operen de manera aislada o colectiva.¹³⁷

Las características principales de los apoyos financieros son: la duración del financiamiento concedido es de 7 años, 2 de pre-amortización y 5 de reembolso del capital; la cobertura máxima del financiamiento es del 85% de los gastos totales; el importe financiable es de 3 mil millones de liras o de 4 mil millones en el caso de que los gastos financiables sean destinados a la constitución de estructuras permanentes superiores al 30% de los gastos globales; la anticipación máxima del financiamiento es del 30%; y son admitidos al financiamiento sólo los gastos sostenidos después de la aprobación del programa.

- COOPERACIÓN DE ITALIA CON PAÍSES EN DESARROLLO

En la Ley 49/87 acerca de la Cooperación de Italia con los Países en Desarrollo, está prevista para las empresas italianas - artículo 7 - la posibilidad de obtener un incentivo financiero bajo forma de crédito, para el parcial financiamiento de su cuota de capital de riesgo en empresas mixtas de realizarse en países en desarrollo con la participación de inversionistas públicos o privados, locales o de otros países.¹³⁸

Los principales requisitos exigidos para el otorgamiento de este financiamiento son la creación de nuevas iniciativas o iniciativas de rehabilitación de empresas locales destinadas a favorecer el desarrollo de los sectores agrícola, industrial y de servicios (sólo en lo que se refiere a los transportes, telecomunicaciones, energía). Dichas iniciativas deberán generar efectos en la balanza de pagos, producir valor agregado utilizando en forma prevalectante recursos y mano de obra locales.

Es posible financiar un monto de hasta un 70% de los primeros 10 mil millones de liras de la cuota de participación de capital de riesgo de la *joint-venture* con empresarios locales y al 50% de la participación excedente dentro de un máximo de 20 mil millones de liras; la tasa de interés que permanece fija durante todo el financiamiento es del 30% de la Tasa de Referencia vigente al momento de las operaciones en los sectores industriales, del comercio y semejantes; la duración máxima del financiamiento es de 10 años a partir de la fecha de inicio de la producción en el caso de nuevas iniciativas o a partir de la firma del contrato en el caso de rehabilitación o ampliación de iniciativas preexistentes, con un periodo de gracia por capital

¹³⁷Serao, Francesco, *Invertir en Italia: La pequeña y mediana empresa protagonista del 2000*, Fondazione Aristeia, México, 1997, pp. 79-80

¹³⁸EUROPARTENARIAT 1996, op. cit., p p. 130-131

e intereses no superior a los 2 años. El reembolso del capital será en 16 plazos a partir de la fecha de término del período de gracia establecido.

- FINANCIAMIENTO PARA LA PARTICIPACIÓN EN EVENTOS INTERNACIONALES

El objetivo de este apoyo es el de facilitar la participación de empresas italianas en eventos internacionales en países extra-comunitarios mediante el financiamiento con una tasa cómoda para los gastos efectuados para la participación internacional. Los beneficiarios de esta ley son todas las empresas italianas, ya sean consorcios o asociaciones entre empresas, independientemente de su dimensión o sector, o bien unidades productivas aisladas.

El apoyo financiero es variable en base al solicitante; no puede, de cualquier manera, rebasar los 2 mil millones de liras por empresa beneficiaria o los 5 mil millones para cada evento internacional. En caso de alcanzar el límite máximo, el importe de los 5 mil millones viene repartido entre todos los competidores en proporción al importe de financiamiento demandado; la tasa de interés es del 40% de la tasa del mercado; y el período de reembolso es de 4 años.¹³⁹

- SACE (*Sezione Speciale per l'Assicurazione del Credito all'Esportazione*)

El aseguramiento de los créditos para la exportación constituye un sostén financiero por parte del Estado italiano, para apoyar a las empresas exportadoras en su proceso de penetración en mercados extranjeros:

Desde del momento de la exportación hasta su término, el exportador corre el riesgo de recibir el pago en retardo o de simplemente no recibir nada a cambio. Esta desavenencia de la que puede ser presa los exportadores italianos puede ser asumida a través del aseguramiento de la operación comercial por parte de la SACE, regulada por el *Istituto Nazionale delle Assicurazioni (INA)* bajo encomienda de la Ley del 24 de mayo de 1977, número 22, conocida como "Ley Ossola", ley que regula a todo el sistema italiano para el aseguramiento de los créditos a la exportación.¹⁴⁰

Los países son clasificados por la SACE en seis fases en base a su grado de riesgo. A cada categoría corresponde un porcentaje específico para el aseguramiento del crédito a la exportación. Los principales mecanismos para las operaciones de crédito a las exportaciones son: los créditos *proveedor* y *comprador*. *Proveedor* son los créditos derivados de dilaciones de pago concedidas directamente por el operador italiano a la contraparte externa. *Comprador* son los créditos concedidos por un intermediario financiero al comprador extranjero con el fin de financiar los pagos que el comprador extranjero debe al operador italiano.

De norma, la porcentual máxima asegurable es del 90% para los créditos *proveedor* y del 95% para los créditos *comprador* y las operaciones triangulares. Son previstas reducciones

¹³⁹EUROPARTENARIAT 1996, op. cit., p.p. 136

¹⁴⁰*Ibid.*, p.p. 130-131

de las porcentuales máximas asegurables por operaciones en países, que a juicio de la SACE poseen un riesgo elevado.

- SIMEST S.p.A. (*Società Italiana per le Imprese all'Estero*)

SIMEST es un ente financiero para el desarrollo gracias a la participación pública y privada, especializada en la promoción y constitución de empresas mixtas en el extranjero promovidas por empresas italianas. Sus principales accionistas son el *Ministero del Commercio con l'Estero* (accionista mayoritario) y el *Mediocredito Centrale*. El resto de las cuotas son asumidas por institutos financieros nacionales, asociaciones empresariales, organismos cooperativos y entes económicos. Las acciones de la SIMEST pueden tomar lugar en cualquier parte del mundo, con excepción de los países miembros de la Unión Europea.

Desde inicios de 1999, el Decreto Legislativo 143/98 entró en vigor, con lo cual, SIMEST ha ampliado sus funciones, convirtiéndose en una institución financiera de referencia para todas aquellas empresas italianas que operan en mercados externos.

El susodicho Decreto ha provocado modificaciones sustanciales en la actividad operativa de SIMEST, en particular, son dos hechos los que generan dichas transformaciones estructurales: 1) una ampliación de los instrumentos tradicionales de intervención a favor de las inversiones italianas en el exterior y; 2) la gestión, a partir de enero de 1999, de todos los apoyos que se proporcionan para las actividades de las empresas italianas en el exterior.

La SIMEST de hoy en día, es un válido *partner* financiero para todas las empresas italianas, y sobretudoo para las pequeñas y medianas, ya que entre sus nuevos instrumentos destacan:¹⁴¹

- Podrá participar hasta con el 25% del capital (respecto al 15% originalmente previsto) de las sociedades extranjeras en las que participan empresas italianas fuera de la área de la Unión Europea
- Concederá financiamientos a las sociedades mixtas, así como co-financiamientos con instituciones internacionales, hasta del 25% de las necesidades financieras previstas en el programa económico de la empresa mixta
- Participará no sólo en operaciones de *joint-ventures*, sino que también podrá realizar acciones de inversión en el exterior con capital totalmente italiano en un país extra-comunitario
- Apoyará la creación de sociedades italianas y mixtas que tengan como fines la promoción y el desarrollo de iniciativas de inversión, así como de colaboración comercial e industrial en el exterior, como sociedades financieras, aseguradoras, de *leasing* y de factoraje.

Desde el 1° de enero de 1999, con la necesidad de fortalecer las intervenciones a favor de la internacionalización de las empresas italianas, previsto en el artículo 25 del Decreto 143/98, la SIMEST gestiona todos los apoyos públicos que se destinan a sostener las exportaciones italianas, las inversiones en el exterior, la presencia comercial en el exterior y la participación italiana en ferias internacionales.

¹⁴¹ www.simest.it

Existe una importante línea de crédito por USD 40,000,000.00 que se ha podido consolidar entre México e Italia, y es aquella acordada a través de Banca di Roma y Nacional Financiera, S.N.C. bajo la garantía de SACE y SIMEST. El objetivo de esta línea es la de financiar hasta el 85% del valor contractual para la adquisición de maquinaria, plantas y servicios conexos de origen italiano.

Los bienes importados deberán presentar mínimo un 90% de contenido italiano. El contenido extranjero no deberá exceder el porcentaje correspondiente al anticipo pagado con recursos del importador. El grado de integración italiano podrá reducirse al 70%, siempre y cuando el 30% restante corresponda a partes y componentes procedentes de la Unión Europea.

El plazo de amortización será de 3 a 8.5 años dependiendo del monto y del tipo de bien a ser importado, en tanto que la forma de amortización será mediante pagos semestrales, iguales y consecutivos.

Estos financiamientos son otorgados sobre la base de Tasa CIRR (*Commercial Interest Reference Rate*), - a grosso modo se puede definir como una tasa de interés fija aplicable a los programas de financiamiento al comercio exterior determinada por consenso de los países de la OCDE en forma mensual basándose en el promedio ponderado de las tasa de interés correspondiente a la colocación de bonos gubernamentales en el país emisor de la moneda en la que quede denominado el financiamiento más una diferencial de por lo menos 1% anual -. Los intereses serán calculados sobre saldos insolutos y pagaderos semestralmente junto con el principal, además de generarse una comisión de compromiso de 0.25% anual sobre montos no dispuestos, comenzando a generarse en la fecha de aprobación del contrato comercial por parte de SACE y hasta el momento del desembolso total del financiamiento siendo pagadera en la fecha de cada desembolso.

Una condición para obtener este tipo de crédito radica en cubrir el pago de una prima de seguro de crédito a la exportación determinada y confirmada por SACE con una cobertura máxima del 90% del principal más intereses y pagadera de la siguiente forma: 30% al momento de que Nacional Financiera, S.N.C. apruebe el financiamiento; 70% pro-rata 7 días antes de cada desembolso. A la confirmación por parte de Banca di Roma de la tasa definitiva para cada financiamiento, cualquier diferencia que resulte a favor o en contra del monto de la prima de seguro, se realizará el ajuste correspondiente al intermediario financiero.

Para el porcentaje no cubierto por SACE, el exportador deberá pagar una comisión *flat* a ser determinada por Banca di Roma en función del tipo de bien a ser importado, monto total de la operación, plazo de amortización y tasa de interés aplicable. Su valor aproximado fluctúa entre el 1 y el 2.5% sobre el importe total del suministro. A discreción del exportador, éste podrá informar al importador el importe exacto de esta comisión y llegar a un acuerdo sobre el criterio para cubrir dicho costo, mismo que es *condición para poder disponer del financiamiento*, siendo pagadera al momento de que el exportador presente sus solicitud de pago con recursos de la línea global, después de embarcada la mercancía.

Algunas otras instituciones han estado siempre pendientes del desarrollo empresarial mexicano, y sobre todo en todo lo referente con su proceso de internacionalización. Una de estas instituciones, que ha jugado un papel crucial en el desarrollo de negocios internacionales por parte de empresas mexicanas, es Bancomext. Se ha señalado la existencia de Bancomext, que inició sus operaciones en 1937 con el

objetivo esencial de contribuir al fortalecimiento de las reservas monetarias del país, que mostraba perspectivas inciertas, debido a la necesidad de fortalecer la balanza de pagos a través del fomento a las exportaciones, cosa que era difícil sin contar con un centro coordinador de las actividades de exportación.

Con los años, Bancomext ha sido uno de los pilares de apoyo más fuertes del comercio exterior de México, al financiar a los exportadores a través de descuentos bancarios, préstamos directos, préstamos prendarios, financiamientos simples o en cuenta corriente y préstamos de habilitación o avío. A su vez con la desaparición del Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE), ahora realiza las funciones de centro coordinador y promotor del comercio exterior, asesor, organizador de ferias y exposiciones y centro de información del comercio exterior.

Actualmente, Bancomext ofrece líneas de financiamiento para todas las etapas en las que se incurren al desarrollar operaciones de comercio exterior. Existen líneas destinadas para la pre-exportación, ventas de exportación, proyectos de inversión, unidades de equipo, entre otras. Asimismo, Bancomext ha establecido distintos convenios de cooperación con bancas extranjeras con el objetivo de crear líneas de financiamiento bilaterales que faciliten las actividades de negocios internacionales que se dan entre México y el mundo.

Ahora bien, abordaremos las características generales de cada uno de estos esquemas financieros que ha diseñado Bancomext a favor del proceso de internacionalización en el que están inmersas gran parte de las empresas mexicanas:¹⁴²

- **PRE EXPORTACIÓN**

Bancomext ofrece crédito a las empresas mexicanas para que cuenten con los recursos necesarios para financiar las etapas que constituyen el ciclo productivo: acopio y mantenimiento de materias primas; producción, acopio y existencia de bienes terminados; importación de insumos; pago de sueldos de la mano de obra directa, y la prestación de servicios.

Este tipo de crédito está dirigido a empresas con proyectos viables desde el punto de vista técnico, de mercado, administrativo y financiero relativos a la producción de bienes y/o servicios no petroleros que directa o indirectamente generen divisas.

El financiamiento que el Banco proporciona puede representar hasta el 70% del valor de las facturas, pedidos y/o contratos, o hasta el 100% del costo de producción, dependiendo de las necesidades del cliente. Bancomext canaliza créditos en dólares estadounidenses o en moneda nacional, de acuerdo con los requerimientos del cliente, y a plazos de hasta 180 días para los sectores de manufacturas y servicios y hasta 360 días para los sectores agropecuario y pesca.

¹⁴²www.bancomext.com.mx/esp/programa_financiero/index.html

- VENTAS DE EXPORTACIÓN

Bancomext también presta recursos financieros a las firmas mexicanas para que éstas, a su vez, otorguen crédito a sus compradores y, de esta forma, puedan ofrecer a sus clientes productos y servicios en condiciones competitivas.

Este tipo de crédito se otorga a empresas con proyectos viables desde el punto de vista técnico, financiero, administrativo, etc., que produzcan o comercialicen bienes y/o servicios no petroleros que generen divisas o que tengan potencial de exportación.

Dependiendo de las necesidades del cliente, Bancomext puede financiar hasta el 90% del valor de las facturas, pedidos y/o contratos, en el caso de ventas a corto plazo, y hasta el 85% del valor de la factura o hasta el 100% del contenido nacional de producción, el que sea menor, en el caso de ventas de largo plazo. Bancomext ofrece créditos en dólares estadounidenses o en moneda nacional, de acuerdo con los requerimientos del cliente, a plazos de hasta 180 días o más si se trata de bienes intermedios o de capital que requieran financiamiento a mediano o largo plazos.

- PROYECTOS DE INVERSIÓN

El banco financia proyectos de nueva creación o ampliación o modernización de empresas ya establecidas con proyectos viables desde todos los puntos de vista, que produzcan bienes y/o servicios generadores de ingresos.

Bancomext financia hasta el 50% del monto total de la inversión para proyectos de nueva creación y hasta el 85% del valor del proyecto, en el caso de proyectos completos, de ampliaciones y/o modernizaciones de empresas en marcha. Los créditos se otorgan en dólares estadounidenses o en moneda nacional, de acuerdo con las necesidades del cliente, a plazos que se determinan en función de los flujos de ingresos del proyecto.

- UNIDADES DE EQUIPO

Bancomext otorga recursos financieros a las empresas mexicanas para que compren maquinaria o equipo de importación, con el fin de que cuenten con la tecnología de punta que les permita estar en condiciones competitivas para participar en los mercados internacionales.

El Banco financia hasta el 85% del valor de la maquinaria o el equipo en dólares estadounidenses, en moneda nacional, o en la moneda del país de origen de la maquinaria o del equipo, de acuerdo con los requerimientos de las partes, a plazos de hasta 5 años.

Para que una empresa sea susceptible de recibir un crédito directo de Bancomext, debe entregar la solicitud de crédito que Bancomext le proporcione, debidamente requisitada y acompañada de la información que en ella se establece para este tipo de apoyo (de carácter legal, financiero, de mercado, administrativo y técnico, principalmente).

Una vez aceptado el otorgamiento del crédito, para disponer de los recursos, las empresas deben entregar a Bancomext copia de los siguientes documentos: facturas de los bienes y servicios y conocimiento de embarque; pedidos u órdenes de compra a proveedores extranjeros; carta de crédito irrevocable, en su caso; y carta de instrucción de pago, cuando se solicite.

Al poner a disposición de las comunidades importadora y exportadora de nuestro país el servicio de manejo de Cartas de Crédito, también conocidas como Créditos Documentarios o Créditos Comerciales, Bancomext pretende que las empresas mexicanas que opten con sus clientes por este instrumento de pago, cuenten con un respaldo técnico y financiero de expertos que les brinde una mayor seguridad en el cumplimiento de las condiciones acordadas en sus operaciones comerciales.¹⁴³

Las Cartas de Crédito de Importación pueden ser financiadas a tasas preferenciales y a plazos hasta de 5 años, tratándose de unidades de equipo y, en el caso de proyectos de inversión, hasta 10 años. Las Cartas de Crédito de Exportación también son objeto de financiamiento a través de las Líneas de Crédito Comprador otorgadas por Bancomext a diversas instituciones bancarias domiciliadas en el extranjero, para apoyar la adquisición de bienes y servicios mexicanos en el extranjero.

Las Líneas de Crédito Comprador de Bancomext permiten impulsar el desarrollo del sector exportador de México y mejorar la competitividad de los productos y servicios mexicanos en el exterior. Una Línea de Crédito Comprador es el apoyo financiero que se da a los importadores de bienes y/o servicios mexicanos, a través de una institución financiera en el país importador, acreditada por Bancomext.

De este esquema financiero, se benefician los importadores que cuenten con un contrato de compraventa de bienes y/o servicios elegibles de origen mexicano. A través de las Líneas de Crédito Comprador, los importadores pueden adquirir los productos y servicios mexicanos a plazo, con financiamientos otorgados por instituciones financieras en su país, mientras que el exportador recibe el pago de su venta al contado. Asimismo, el porcentaje de financiamiento otorgable se establece de acuerdo con el contenido mexicano de los productos y servicios que se exporten.¹⁴⁴

Los montos autorizados se aplican para que la institución en el extranjero, acreditada por Bancomext, apoye financieramente a los importadores de su país en la adquisición de servicios, bienes de consumo inmediato, bienes de consumo duradero y bienes de capital de origen mexicano (excepto petróleo), así como proyectos de inversión en los que participen empresas mexicanas.

Sin embargo, como hemos venido insistiendo, existe una limitación muy importante en cuanto a la accesibilidad a las líneas financieras, ya que son escasas, y por lo tanto, se presenta un encarecimiento del crédito al alterarse de manera sustancial las condiciones y los costos crediticios. De tal manera, que el empresariado internacional ha utilizado su inventiva para desarrollar esquemas de financiamiento novedosos y efectivos.

Así, en años recientes, se han promovido esquemas de financiamiento, tales como, el factoraje y el *forfaiting*. El factoraje es una técnica financiera que le permite al exportador ser más competitivo, al

¹⁴³ www.bancomext.com.mx/esp/programa_financiero/cartas_credito.html

¹⁴⁴ www.bancomext.com.mx/esp/programa_financiero/linea_credito.html

permitirle vender contra una cuenta abierta en vez de utilizar cartas de crédito, que son más costosas. En razón de sus ventajas, el factoraje es hoy en día un mecanismo financiero que se emplea cómodamente en el comercio internacional.¹⁴⁵

En términos generales, el factoraje es el descuento sin recurso porque se trata de la venta de las cuentas de exportación por cobrar a una tercera persona, que asume el riesgo crediticio. El factor puede ser una empresa de factoraje o el departamento específico en un banco comercial. De acuerdo con el arreglo de factoraje de exportación, el vendedor entrega el pedido al factor para que apruebe el riesgo de crédito. Una vez que se aprueba éste, el exportador tiene una protección completa contra las cuentas incobrables y los riesgos políticos. El cliente paga al factor que, en efecto, actúa como el departamento de crédito y cobranzas del exportador. Por lo general, el período de liquidación no excede de 180 días.

El *forfaiting* señala la compra de obligaciones que surgen de la venta de bienes y servicios con vencimiento superior al plazo de los 90 a 180 días que se acostumbra en el factoraje. Por lo general, estas cuentas por cobrar toman la forma de giros comerciales o pagarés cuyos vencimientos van de seis meses a cinco años. Debido a que se vende sin recurso, una deuda de este tipo casi siempre va acompañada por algún tipo bancario que brinda seguridad, como garantía o aval. En tanto que la garantía es un documento independiente, el aval es una promesa de pago que se incorpora de manera directa al documento. La institución que toma el *forfaiting* compra el documento y lo descuenta durante el período del crédito. Así, el exportador, por medio del *forfaiting* convierte la venta a crédito en una transacción de contado.

Estos mecanismos financieros tan novedosos están incorporándose cada día más a las operaciones internacionales que se mantienen entre las empresas mexicanas e italianas, todo ello bajo el propósito de aliviar las exigencias crediticias, perdurándose así, la continuidad y la rentabilidad en las operaciones, así como el posicionamiento estratégico en uno y otro mercado.

Sin embargo, estos fines serán más alcanzables cuando se desplieguen tres estrategias que a nuestro juicio resultan ser fundamentales: 1) propiciar una mayor captación de ahorro mediante la oferta de una mayor diversidad de instrumentos en condiciones atractivas de plazo y rendimiento; 2) promover una asignación más eficiente de los recursos hacia las actividades productivas mediante el fomento de una mayor competencia y mediante la reducción de los costos de transacción y operación de los intermediarios y; 3) modernizar y fortalecer la regulación del sector financiero y a los organismos supervisores. Ante ello, debe existir un asunción de responsabilidades por parte de la banca privada y de desarrollo, ya que de manera directa influyen en el porvenir de los negocios internacionales que toman lugar, en este caso, entre empresas mexicanas e italianas.

4.3 Mecanismos de cooperación empresarial México - Italia

Cada día son más persistentes y numerosos los deseos y las inquietudes entre empresarios mexicanos e italianos por establecer negociaciones para iniciar o profundizar los acuerdos empresariales internacionales que buscan la rentabilidad, la oportunidad de mercado, la penetración y el posicionamiento estratégico en ambos mercados.

¹⁴⁵Ball, Donald, *op. cit.*, p. 604

Ante tal situación, existen importantes canales de comunicación y enlace de las demandas y ofertas de negocios de empresarios de estos dos países. De esta manera, los mecanismos de cooperación empresarial tienen una serie de funciones de primer nivel e importancia, ya que, precisamente, son los encargados de provocar o concretar el acercamiento de los intereses empresariales de mexicanos e italianos. Además de encausar en buena forma las oportunidades de negocios, así como de prevenir las posibilidades de riesgos en el afianzamiento de operaciones económicas entre compañías de estos dos países.

Como cada día son más y mejores las oportunidades de negocios entre México e Italia, en razón al papel económico internacional de Italia en Europa y en el mundo, así como del repunte económico acelerado de México entre los países emergentes; las posibilidades de negocios también se han incrementado y diversificado, por lo cual, se ha intensificado la labor de los mecanismos empresariales encargados de promover y cooperar en el desarrollo de negocios entre México e Italia.

Sin lugar a dudas, uno de los mecanismos empresariales dedicados a la promoción y apoyo de las empresas italianas en su proceso de internacionalización es el *Istituto di Commercio Estero* de Italia (ICE), que a través de sus oficinas comerciales en una gran cantidad de países, ha favorecido de manera notable el grado de penetración de las compañías italianas en el exterior. El ICE creado en 1926 como organismo técnico del *Ministero di Commercio con l'Estero*, es un organismo gubernamental con una red mundial de oficinas. El ICE desarrolla las relaciones comerciales e industriales italianas en el exterior con especial atención a las exigencias de la pequeña y mediana empresa. Ofrece información técnica y comercial, así como asistencia operativa con la finalidad de encontrar una contraparte idónea para cada firma.

Existe una oficina comercial del ICE en México, la cual para satisfacer estas exigencias pone a disposición de las empresas italianas los siguientes servicios:¹⁴⁶

- Información de base sobre el mercado mexicano
- *Country Profile* - Guía del País (México)
- Notas e investigaciones sobre el mercado mexicano
- Informaciones estadísticas, aduaneras, fiscales, financieras y crediticias, temas de cambio e inversiones en México
- Informaciones sobre regímenes contractuales, sobre los estándares técnicos y sobre la disciplina del trabajo en México
- Identificación de solicitudes de productos y sobre colaboración industrial y comercial (flash S.i.c.e.)
- Información sobre financiamiento internacional
- Licitaciones
- *Business Corporation Network* (BC-NET)
- Material informativo
- Servicio editorial I.C.E.

Así, los servicios del ICE permiten a las empresas recoger oportunidades de negocios que surgen en el mercados mexicano. Tanto el exportador italiano como el importador mexicano pueden contar con la

¹⁴⁶ www.pentanel.com/mx/italytrade

colaboración del ICE, en los primeros contactos como en el momento de introducirse en el mercado, o en el proceso de consolidación.

A través de la red de oficinas en el extranjero y el continuo contacto con el mercado internacional, el ICE recoge, elabora y distribuye informaciones concernientes a las relaciones de Italia con el mercado internacional (en este caso, el mercado mexicano), gracias a un sistema informativo propio y una red telemática que conecta las oficinas periféricas entre sí y con la sede central del ICE en Italia.

Las funciones de cooperación internacional del ICE se encaminan a proporcionar información, asistencia personalizada y a la definición de estrategias promocionales de cara a favorecer las inversiones italianas en el extranjero y las distintas formas de colaboración industrial en sus diferentes variantes (*joint-ventures*, adquisición de empresas, trabajo por cuenta ajena, etc.). El sector de cooperación internacional está estructurado en cuatro líneas de actividad: colaboración industrial, organismos internacionales, *import promotion* y *counter trade*, promoción de inversiones extranjeras en Italia.

La oficina del ICE en México facilita información y asesoramiento a los agentes económicos locales, a las asociaciones empresariales, a la prensa especializada, sobre los principales productos y servicios italianos. A través de la oficina comercial del ICE en México, las firmas italianas disponen de una asistencia directa, puntual y personalizada gracias al conocimiento del mercado, normativa, formas de acercamiento y relaciones con los ambientes comerciales e industriales locales más calificados. No menos importante es el servicio a los empresarios interesados en establecer relaciones comerciales y de colaboración con Italia.

Además de los servicios expuestos, se incluyen dentro de esta oficina comercial: información de empresas italianas interesadas en exportar o importar; introducir las solicitudes mexicanas en la bolsa de demanda y oferta de productos/servicios para su divulgación entre las empresas italianas; organización de encuentros en Italia para las empresas mexicanas interesadas; asistencia en la vista a ferias internacionales; organización de misiones comerciales en Italia para empresas y periodistas; e información sobre ferias italianas.

Además, por si fuera poco, la oficina comercial del ICE en México presta servicios especializados, que consisten en lo siguiente:

- Búsqueda de agentes e importadores/distribuidores locales
- Identificación de oportunidades de negocios y de *partners* comerciales y para inversiones en actividades productivas
- Creación y desarrollo de redes de venta
- Asistencia para oportunidades *countertrade*
- Realización de estudios de mercado
- Asistencia técnica en países en desarrollo
- Compra y venta de "know-how"
- Asistencia a la cooperación multilateral con organismos internacionales

Considerada la variedad de los servicios proporcionados y su continua puesta al día, las empresas mexicanas interesadas pueden contar con la oficina comercial del ICE en México solicitando

expresamente información detallada de la actividad comercial o industrial que les interese. Para más detalles informativos con relación a la vida y actividad del Instituto, pueden obtenerse consultando su página en Internet: <http://www.ice.it>

Una de las instituciones italianas con más prestigio y reconocimiento internacional en lo que respecta a la promoción y apoyo en la concreción de negocios internacionales son las Cámaras de Comercio en el exterior. En México, existe la Cámara de Comercio Italiana que se rige por su propio estatuto con arreglo a la ley n. 518 del 1° de julio de 1970, con el fin de desarrollar las relaciones económicas entre Italia y México. La Cámara tiene su sede en México, D.F., y está facultada para establecer secciones en otras ciudades del territorio mexicano bajo su jurisdicción, y se ha constituido de acuerdo a las leyes vigentes en México para las Cámaras de Comercio extranjeras.

A la Cámara de Comercio Italiana en México le corresponden las siguientes tareas:¹⁴⁷

- Desarrollar acciones asistenciales en favor de los operadores económicos italianos
- Ejercer acciones de tutela de los productos italianos
- Recabar sistemáticamente y difundir en Italia y en México información acerca de las respectivas leyes, disposiciones, usos y costumbres, exigencias y posibilidades
- Recoger, de acuerdo con las autoridades italianas competentes para el comercio exterior, las información económica y comercial en el mercado local
- Realizar investigaciones especializadas de mercado y estudios económicos
- Someter a juicio de las autoridades diplomáticas y consulares italianas residentes en el territorio, observaciones y proposiciones relativas al desarrollo de las relaciones económicas entre Italia y México
- Cumplir con las tareas que las susodichas autoridades diplomáticas y consulares italianas y el gobierno italiano juzgaron oportuno confiarle con el mismo objeto
- Legalizar las firmas comerciales de sus socios y expedir certificados de origen
- Promover y realizar exposiciones, depósitos, campañas de publicidad, cursos y cualquier otra actividad que la Cámara, de acuerdo con las autoridades italianas, juzgará útiles para la realización de sus fines
- Redactar y tener al día una lista general de los comerciantes de México que tengan relaciones de negocios con Italia
- Mantener al día un servicio de informaciones acerca de empresas de México; este servicio habrá que proporcionarlo gratuitamente a los socios que lo requieran

¹⁴⁷Cámara de Comercio Italiana en México, *Estatuto de la Cámara de Comercio Italiana en México*, México, 1973, pp. 1-3

- Editar un boletín en el que se publiquen informes de los actos de la Cámara y todas las noticias comerciales; el boletín se podrá canjear con publicaciones análogas
- Editar eventualmente otras publicaciones de carácter económico y comercial que se consideren útiles para la realización de los fines de la Cámara
- Prestar ayuda para la defensa de los intereses comerciales de sus asociados: brindar a éstos la asistencia necesaria en materia comercial, industrial y profesional, allanando los obstáculos que puedan presentarse, así como orientar y dirigir sus iniciativas

Una de las principales diferencias entre el ICE y la Cámara de Comercio Italiana en México reside en la manera en que obtienen sus ingresos para su operatividad. Mientras que el ICE es mayoritariamente financiado por el gobierno italiano a través de fondos especiales incluidos en el presupuesto del *Ministero del Commercio con l'Estero* y en menor medida, se utilizan los propios ingresos del Instituto derivados de los servicios ofrecidos a organizaciones públicas y privadas italianas. En tanto, la Cámara de Comercio Italiana en México se financia a través de las cuotas anuales de los socios; eventuales contribuciones del gobierno italiano; derechos de Secretaría establecidos por el Consejo Directivo; ingresos por publicaciones de la Cámara; y otras contribuciones, donaciones, dádivas y subsidios eventuales.

México también se ha preocupado por incentivar el dinamismo económico de las empresas mexicanas a través de programas que busquen su internacionalización. De la misma manera, que en Italia se es consciente de que no se puede prescindir de vínculos que faciliten la estrechez y el entendimiento económico entre las empresas - en este caso - de México e Italia. Por ello, se han puesto en marcha una serie de acciones encaminadas en la consecución exitosa de negocios entre empresas mexicanas e italianas a través de mecanismos de cooperación empresarial.

Algunas de las más sofisticadas estructuras de apoyo empresarial se identifican plenamente con las Consejerías Comerciales del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext). Está presente en Milán, Italia una de estas oficinas comerciales internacionales de Bancomext. Los objetivos generales de este ente internacional son:¹⁴⁸

- Ofrecer un servicio de excelencia en el apoyo integral a las empresas mexicanas que deseen acercarse al mercado italiano
- Multiplicar los resultados que se deriven de los apoyos de Bancomext
- Lograr un mayor acercamiento con el empresario para entender sus necesidades y canalizarlas adecuadamente en su proceso de internacionalización
- Diseñar y promover productos y servicios adecuados a las necesidades de las empresas, de acuerdo con su sector, tamaño, etapa de desarrollo para lograr su compatibilidad y su aceptación en el mercado italiano
- Consolidar y diversificar la participación en el mercado italiano de sectores y productos que han obtenido avances importantes en sus exportaciones

¹⁴⁸ www.bancomext.com.mx/europa/esp/e_extranjero/31.html

Además, la Consejería Comercial de Bancomext en Italia, se encarga de la prestación de servicios especializados, entre los que destacan los siguientes:

- Identificar sectorialmente a nivel producto y empresa, oportunidades de negocios en materia de exportaciones, importaciones e inversión extranjera
- Detectar, atender y desarrollar sectores mexicanos con mayor competitividad y amplio potencial a futuro en el mercado italiano
- Identificar nichos de oportunidad y desarrollar la demanda italiana por productos mexicanos
- Fomentar la realización de alianzas estratégicas y atraer inversión extranjera y tecnológica de vanguardia de Italia hacia México
- Ofrecer un rápido acceso a los programas de cooperación de la Unión Europea a través del Eurocentro Bancomext en Monterrey

De esta manera, la Consejería Comercial de Bancomext en Italia es un instrumento del gobierno mexicano cuya misión consiste en incrementar la competitividad de las empresas mexicanas, primordialmente las pequeñas y medianas, vinculándolas directamente con la exportación y la sustitución de importaciones con contrapartes italianas, así como el otorgamiento integral a través de servicios de calidad en información, asesoría y coordinación de proyectos.

Para el logro de tales fines, la Consejería instrumenta una serie de estrategias y acciones que se caracterizan en su precisión y adecuación con las circunstancias y condiciones que imperan en las relaciones bilaterales. Las estrategias y acciones más importantes figuran a continuación:

- Armado e integración de proyectos bilaterales
- Promoción en Italia (proyectos de exportación, ferias internacionales, muestras de productos mexicanos, foros sectoriales, misiones comerciales e industriales, seminarios y encuentros empresariales)
- Programas de desarrollo de proveedores
- Información sobre el mercado italiano
- Asesoría
- Asistencia técnica

Todas estas estrategias y acciones están orientadas hacia el alcance del objetivo que sustenta las operaciones de la Consejería: contribuir al aumento de la competitividad de las empresas mexicanas, que propicie una mayor presencia de sus productos en el mercado italiano y así promover mayores niveles de bienestar social, vía la creación de empleos y la generación de divisas.

En razón de los vertiginosos cambios que suceden en el mundo, exigen los empresarios una capacidad de respuesta más ágil para aprovechar las ventajas que se generan en el nuevo entorno de los negocios internacionales. Por lo tanto se han modificado y renovado diversos mecanismos de

cooperación empresarial con el interés de adecuarse a las nuevas condiciones internacionales imperantes. Un ejemplo de lo anterior, es el Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE).

El COMCE es la nueva organización del sector privado mexicano, constituida a partir del pasado 19 de abril de 1999, por el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI), el Consejo Nacional de Comercio Exterior (CONACEX) y la Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior (COECE), que se integran con el apoyo decidido de los principales grupos empresariales en nuestro país.

Los objetivos de este nuevo organismo son:¹⁴⁹

- Coadyuvar en la promoción y desarrollo del comercio exterior y la inversión a nivel regional, nacional e internacional
- Actuar como órgano nacional de consulta con el sector privado nacional y extranjero y canal de comunicación exclusivo en todo lo relativo al comercio exterior y la inversión ante los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, asociaciones, cámaras y toda clase de organismos y entidades privadas y públicas
- Promover, desarrollar y fortalecer la economía de mercado, la apertura económica del país, el libre flujo de capitales y el libre comercio
- Actuar como órgano de enlace en las relaciones internacionales del sector privado del país con los sectores públicos y privados de otros países del mundo, a través del establecimiento de áreas geográficas, comités bilaterales y comités multilaterales con representaciones y funciones específicas
- Propiciar y facilitar la integración económica y competitividad internacional del país, así como promover, desarrollar y organizar ferias y exposiciones, misiones empresariales mexicanas a otros países, cursos , seminarios, mesas redondas, reuniones empresariales y eventos de todo tipo, relacionados con el comercio exterior y la inversión

Para el alcance del cuarto objetivo general, el COMCE ha establecido secciones empresariales y comités bilaterales para agilizar y facilitar los negocios internacionales. En lo que respecta a la relación México - Italia, ésta es atendida través de la Sección Empresarial para Europa, la Sección Multilateral del Consejo Empresarial México - Unión Europea, y a través del Comité Bilateral México - Italia.

La función general de la Sección Empresarial para Europa es la de organizar todas las estrategias y actividades orientadas a la concreción de negocios entre México y Europa en su conjunto. Mientras que la Sección Multilateral del Consejo Empresarial México - Unión Europea persigue la diversificación y crecimiento de la relación bilateral entre México y los países integrantes de la Unión Europea conformada por empresarios mexicanos y europeos, quienes se abocan a presentar propuestas sobre mecanismos y posibilidades en áreas de asuntos financieros, marco legal, normas técnicas, calidad, capacitación, información y tecnología, entre otras.

¹⁴⁹ Consejo Mexicano de Comercio Exterior, *Estatuto del Consejo Mexicano de Comercio Exterior*, COMCE, México, 1999, pp. 1-2

En el caso del Comité Bilateral México - Italia, su nivel de enfoque especializado se incrementa al atender exclusivamente los intereses y propuestas de negocios entre estos dos países. Las actividades más destacadas que realiza son:

- Brindar asesoría técnica y legal en materia de comercio exterior e inversiones a empresarios nacionales e italianos
- Servir de enlace para la localización de prospectos italianos interesados en realizar alianzas estratégicas consistentes en coinversiones, transferencia de tecnología y representaciones comerciales
- Fortalecer las relaciones económicas con Italia promoviendo la apertura del mercado mexicano e italiano para diversos productos y servicios
- Promover la asistencia y participación en misiones comerciales, ferias y exposiciones nacionales e italianas, para la identificación de oportunidades de negocios y de nuevos nichos de mercado
- Ofrecer apoyos de Bancomext y de su Consejería Comercial en Italia; así como de los Agregados Comerciales, Cuerpo Diplomático de México, de la Embajada y el Consulado; y Cámaras de Comercio mexicanas e italianas
- A nivel empresarial participa en el proceso de negociación del Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea

El mismo compromiso de renovación que demuestra el COMCE es asumido por otros mecanismos de cooperación empresarial mexicanos que pretenden facilitar y acrecentar los volúmenes de comercio de bienes y servicios, así como de capitales entre México y el exterior. El Consejo Mexicano de Inversiones es un ente empresarial, que destaca por sus misiones como las de auxiliar a los inversionistas extranjeros proporcionándoles información, asesoría y asistencia personalizada para que su demanda se transforme en una inversión en nuestro país. Esta organización co-financiada por el gobierno y el sector privado de México, ha diversificado sus centros de atención para canalizar de mejor manera los intereses que se demuestran por el invertir en México.¹⁵⁰

Así, para el caso italiano se cuenta con una Vicepresidencia para Europa que atiende a todas las propuestas, inquietudes, proyectos e inversiones concretadas en México. Para cristalizar una inversión ya sea italiana, o de otro país europeo, se ha diseñado un complejo plan de trabajo, y entre sus estrategias y acciones destacan las siguientes:

- Promoción de posibilidades de inversión en México a través de misiones comerciales e industriales
- Asesoría en la identificación de oportunidades de inversión entre pequeñas y medianas empresas mexicanas y europeas

¹⁵⁰ www.mib.org.mx

- Realización de misiones empresariales europeas a diversos estados de la República Mexicana para participar en ferias, encuentros empresariales y seminarios
- Apoyo logístico con diversas autoridades mexicanas (v.g. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial) para la realización de todo tipo de eventos ente México y Europa
- Contacto directo y estrecho con todas las Consejerías Comerciales de Bancomext para canalizar todas las demandas de inversión hacia México

La estructuración de mecanismos de cooperación empresarial para promover el desarrollo de negocios entre México e Italia, no sólo ha descansado a través del plano bilateral, sino que también se han instrumentado diversos mecanismos, mucho más ambiciosos, auspiciados por la Unión Europea y Latinoamérica en su conjunto, que a fin y al cabo han facilitado la concreción de negocios entre México e Italia.

En razón de las nuevas condiciones políticas y económicas imperantes en Latinoamérica a partir de la década de los noventa, la Comisión Europea ha decidido lanzar un plan de trabajo muy extenso y ambicioso para cooperar con el desarrollo modernizador del subcontinente a través del Programa AL - INVEST. Un Programa que tiene como objetivo primordial el de incrementar el número de inversiones productivas en Latinoamérica por parte de Europa, así como consolidar y diversificar el comercio que se da entre estas partes.

El Programa AL - INVEST se distingue por ser una red de operadores europeos y latinoamericanos cooperando en la organización de encuentros empresariales. Los encuentros se caracterizan por su completa definición, ya que abarcan actividades tales como ferias especializadas en donde se provee todo el equipo técnico y humano para el buen funcionamiento del evento. Los participantes se conocen a través de encuentros de los llamados *face - to - face* que van de acorde con los productos y perfiles de las empresas.

Los beneficios que se pueden obtener a través de este Programa son considerables: acuerdos de distribución, coinversiones, transferencia de tecnología e intercambio de información económica, comercial e industrial de los sectores a los que se pertenece. De esta manera los resultados iniciales han sido más que satisfactorios, ya que los numerosos acuerdos empresariales euro - latinoamericanos han arrojado una cifra de alrededor USD 60 millones, promovidos por el interés de más de 6,000 compañías de América Latina y Europa. De la misma forma, para el año 2000, la Comisión Europea co-financiará más de 70 encuentros empresariales del Programa AL - INVEST, buscando el establecimiento de lazos comerciales y alianzas estratégicas.¹⁵¹

La mecánica de los encuentros empresariales promovidos por este Programa transcontinental es muy sencilla, ya que sólo las empresas participantes pagan sus viáticos, mientras que todos los gastos organizacionales, en particular todos aquellos que tengan que ver con los encuentros *face - to face* están cubiertos por la Comisión. Así, los encuentros tienen la característica de ser canales de enlace para todo tipo de empresas, desde agroindustrias hasta telecomunicaciones, o incluso, desde muebles hasta medio ambiente.

¹⁵¹ www.al-invest.org

Pero para consolidar todo este trabajo, existe detrás un arduo proceso de investigación, planeación y logística para encausar en buena forma los resultados que se pueden obtener a través de este Programa. Para tal fin, existen centros, instituciones y organismos encargados de promover y apoyar al Programa AL - INVEST, así como de canalizar todos los intereses e inquietudes de empresarios latinoamericanos y europeos. De estos entes empresariales destacan las Cámaras de Comercio, las Asociaciones Industriales, los Institutos de Comercio Exterior, las Agencias de Desarrollo y consultores privados. Sin embargo, se han instituido otros organismos que se especializan en dar un impulso especial al susodicho Programa, ya que son mecanismos *ad hoc* diseñados por la Comisión Europea y los gobiernos latinoamericanos en cada caso en particular, por lo tanto, tenemos una compleja red de trabajo del PROGRAMA AL - INVEST apoyada por la red de Eurocentros, la red de COOPECO y las Delegaciones de la Comisión Europea en Latinoamérica.

Los Eurocentros son una red de trabajo en América Latina, conformada por diversas organizaciones ya establecidas que han convenido erigir junto con la Comisión Europea a estos entes empresariales encargados de promover y organizar las actividades que toman lugar en ese país en coordinación con el Programa AL - INVEST.

Los objetivos generales que orientan las acciones de estos organismos empresariales son:¹⁵²

- Apoyo a la identificación de contrapartes
- Asesoría en la formulación de los proyectos de cooperación
- Seguimiento individualizado para las empresas en sus proyectos
- Promoción de las iniciativas de inversión y proyectos, a través de las redes europeas
- Participación en ferias especializadas y misiones empresariales
- Orientación y acceso a financiamientos de capital y créditos específicos en materia de alianzas estratégicas

El proceso en el que los Eurocentros intervienen con el empresario va desde la conceptualización de su proyecto, la búsqueda de su contraparte, el intercambio de información, las entrevistas y, como se mencionó, el acceso al financiamiento. De esta forma, los Eurocentros se distinguen como oficinas que promueven negocios con Europa, además de brindar un seguimiento personalizado a cada proyecto.

Las oportunidades de negocios para europeos y mexicanos son cargadas en varios sistemas de información o bases de datos, los cuales se distribuyen a través de la red BC-NET (Business Cooperation Network), de carácter confidencial; la red BRE (Bureau du Rapprochement des Entreprises), abierta; así como las redes RIOST y ALABSUB, en materia de subcontratación.

Otro ente empresarial que se integra a la red de trabajo del Programa AL - INVEST es el COOPECO. La red COOPECO es una estructura funcional conformada por instituciones mayoritariamente europeas - porque las hay latinoamericanas - especializadas en la cooperación industrial y comercial, así como en la promoción de inversiones en diferentes partes del mundo, entre ellas América Latina.

La red COOPECO está conformada por alrededor de 180 miembros en Europa, entre los que figuran: Cámaras de Comercio, Asociaciones Profesionales, Federaciones Industriales, Agencias

¹⁵² www.al-invest.org/cesal/Participants.nsf/Eurocentres

Regionales para el Desarrollo, consultores especializados en sectores industriales específicos, entre otros. Su objetivo primario de la red COOPECO es la adecuación de los sistemas de información para lograr un diálogo eficaz entre empresarios europeos y latinoamericanos con el deseo de establecer una línea de contacto basada en la confianza.

Los miembros de la red COOPECO pueden actuar en diferentes niveles, tales como:¹⁵³

- Promoción del Programa AL - INVEST por medio de publicaciones, bases de datos, y cualquier otro medio en el que se enfatizan las oportunidades de cooperación que pueden ser efectivas a través del Programa
- Proponer iniciativas de todo tipo dentro del Programa, esto a través de la organización de mecanismos informativos en donde se expliquen los marcos regulatorios para el comercio exterior y las inversiones en América Latina
- Impulsar a las empresas para que participen activamente en todo tipo de esquemas de cooperación entre América Latina y Europa
- Identificar las necesidades de negocios internacionales en América Latina, proveyendo el soporte necesario para localizarlas y canalizarlas a la red de trabajo que se encuentra en América Latina, para que ésta a su vez las difunda en los sistemas informativos del Programa
- Asegurar el seguimiento personalizado de oportunidades de negocios y el monitoreo de iniciativas que se den en América Latina y Europa

En Italia existe una compleja y bien estructurada red COOPECO, la cual se encuentra representada por varias instituciones y organismos especializados en el desarrollo de negocios internacionales. Entre los miembros de la red COOPECO italiana, destacan: Assocamerestero, Associazione degli Industriali della Provincia di Bologna, Associazione degli Industriali della Provincia di Firenze (Cofindustria), Camera di Commercio I.A.A., Centro Estero Delle Camere di Commercio del Veneto, Centro Estero Delle Camere Commercio Piemontesi - Torino, Confederazione Italiana Degli Esercenti e Commercianti (CIDEC), Euroservizi Veneto, Finlombarda Finanziaria per lo Sviluppo della Lombardia S.p.A., Istituto Nazionale per il Commercio Estero (ICE), Mediotrade S.P.A., Mondimpresa S.C.P.A., Promo Firenze, PROMOS, entre otros más.

Complementando esta productiva red de cooperación empresarial entre Europa y América Latina, se encuentran las Delegaciones de la Comisión Europea en América Latina. México cuenta con una de estas representaciones que atiende a México y Cuba en todo lo que conlleve a las relaciones económicas entre estas partes.

Las funciones de las Delegaciones Europeas en América Latina se guían bajo una estrategia central: la promoción de todos los esquemas y programas europeos orientados a la creación, permanencia y mejoramiento de las relaciones económicas, comerciales, financieras y tecnológicas entre Europa y América Latina. Dicha estrategia entra en acción a través del funcionamiento de todos los

¹⁵³ www.al-invest.org/cesai/Participants.nsf/Coopecos

mecanismos informativos y logísticos de la Comisión para divulgar y apoyar el desarrollo de negocios entre empresarios europeos y latinoamericanos.

De esta manera, la identificación y la canalización para la concreción de negocios entre México e Italia se finca en una fortificada red de trabajo representada por instituciones y organismos especializados, precisamente, en la promoción y apoyo logístico en el desarrollo de negocios entre estos dos países, ya que cuentan con estrategias que van desde la identificación y la canalización de intereses empresariales hasta el asesoramiento en proyectos de inversión.

A lo largo de los años, los gobiernos de México e Italia, así como organizaciones públicas y privadas, han cooperado estrechamente para poder tener diversos mecanismos de cooperación empresarial a disposición de todas las firmas mexicanas e italianas en sus procesos de penetración a estos importantes mercados.

De tal manera, que los retos y las oportunidades de negocios entre empresas mexicanas e italianas son identificados por estos mecanismos, que tienen como objetivo el de catalizar los retos y convertirlos en oportunidades de negocios; y las oportunidades concretarlas en proyectos de comercialización e inversión entre México e Italia.

4.4 Logros y oportunidades comerciales entre México e Italia

México es la octava potencia comercial del mundo y la primera en América Latina, con una participación del 43% en las exportaciones totales y 37% del total de las importaciones de esta región. De conformidad con las cifras de la Organización Mundial del Comercio (OMC), durante los últimos diez años el comercio exterior de México ha crecido a un ritmo mayor al de cualquier otro país en el mundo.¹⁵⁴

En particular, nuestras exportaciones aumentaron a una tasa promedio de 31.8% al año - tal como lo demuestra el cuadro 4.1 -, muy por encima del 8.5% para el mundo en su conjunto.

Cuadro 4.1

Exportaciones e importaciones de México 1993-1999 (miles de millones de dólares)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Var. 98/93	1999 ene-may	Var. 99/93 ene-may
Exportaciones	51.8	60.8	79.5	96	110.2	117.4	125%	51.7	158%
Importaciones	65.4	79.3	72.4	89.4	109.8	125.2	92%	53.5	108%

Fuente: Secofi con datos de Banxico

En 1998, nuestras exportaciones fueron mayores a las exportaciones en conjunto de Australia y la India; a las exportaciones de los cuatro países del MERCOSUR más Chile; a las de todos los países de Europa Central, o las exportaciones de todo el continente africano.

¹⁵⁴Secofi, *Relaciones comerciales México - Unión Europea*, Secofi, México, 1999, p. 2

La apertura económica, los tratados de libre comercio, el proceso de privatización y la mejora regulatoria que se ha impulsado, han convertido a México en uno de los países más atractivos para las inversiones productivas nacionales y extranjeras.

Actualmente, más de 35 mil empresas mexicanas, en su mayoría empresas de menor tamaño, están vendiendo sus productos en el exterior. También se han diversificado sectorialmente las exportaciones mexicanas. En 1982, los hidrocarburos representaban más del 80% de nuestras exportaciones. Hoy, casi el 90% de nuestras ventas al exterior son manufacturas. Tal diversificación ha hecho posible aminorar los efectos de la caída de los precios internacionales del petróleo.

Hasta hace relativamente poco tiempo, la actividad exportadora se concentraba en sólo unas cuantas grandes ciudades y en la frontera norte del país. Hoy, prácticamente todas las regiones de México participan en esta actividad. Aguascalientes y Yucatán son ejemplos claros de la importancia de las exportaciones como detonador del desarrollo económico regional.

Las exportaciones son hoy el motor fundamental del crecimiento y la creación de empleos. Más de la mitad del casi un millón setecientos mil empleos permanentes que se han creado desde agosto de 1995 a la fecha, se deben a las exportaciones.

En cuanto a Italia, este país se encuentra circunscrito dentro de una lógica regional de la cual es imposible desprender para comprender su funcionamiento económico integral. Italia fue uno de los fundadores de lo que con el pasar del tiempo se conoce como Unión Europea. La Unión Europea (UE), integrada por 15 Estados miembros y en proceso de ampliación, tiene una población de 370 millones de habitantes y un PIB que superó los 8.4 billones de dólares en 1998.

La UE es la primera potencia comercial del mundo; concentra alrededor de la quinta parte del comercio mundial. En 1998, el intercambio total de bienes de la UE sumó 4.3 billones de dólares de los cuales 37% corresponde a comercio intra-comunitario, lo que se entiende como un efecto lógico de cualquier proceso de integración económica regional.

El 1° de enero de 1999, inició la tercera etapa de la unión monetaria europea con el establecimiento del euro como medio de pago y de reserva internacional, con lo que se consolidará aún más su unión económica.

La UE es el segundo socio comercial y la segunda fuente de inversión extranjera directa para México, en el cuadro 4.2 se puede observar la potencialidad del comercio bilateral:

Cuadro 4.2

Comercio México - Unión Europea
(miles de millones de dólares)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Var. 98/93	1993 ene-may	1999 ene-may	Var. 99/93 ene-may
Exportaciones	27	28	33	35	4	3.9	40.2%	1.2	2.3	97.2%
Importaciones	7.8	9	6.7	7.7	9.9	11.7	50.2%	2.9	5.1	72.6%
Comercio total	10.6	11.9	10.1	11.2	13.9	15.6	47.6%	4.1	7.4	79.5%

Fuente: Secofi con datos de Banxico

Durante muchos años y hasta 1995, México representó el principal mercado de la UE en América Latina. Sin embargo, a raíz de la crisis económica de 1994-1995, aunada a la inestabilidad política y social del país, se produjo una mayor incertidumbre por parte de los inversionistas europeos para canalizar recursos productivos hacia México. Empero, a partir de la recuperación económica y el crecimiento significativo de las importaciones mexicanas en 1997, han ubicado a México como el segundo comprador en América Latina de productos comunitarios.

El comercio de México con la UE se ha ido incrementando, aunque no con el mismo dinamismo que con la región de América del Norte. En el periodo 1991-1997, los flujos bilaterales entre México y la UE crecieron en un 43%, mientras que el comercio bilateral entre México y sus socios de América del Norte lo hizo en un 154%, lo que se explica a través de la consolidación de compras y ventas por medio del aprovechamiento del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Durante 1998, el comercio bilateral México - UE aumentó 12.4% y 47.6% en comparación con 1997 y 1993, respectivamente. Lo anterior, en razón de que el comercio México - UE se ha ido ampliando tanto en sus montos como en sus volúmenes comercializados.¹⁵⁵ Además, existe un hecho muy rescatable y significativo del esfuerzo por parte de autoridades y empresarios mexicanos por diversificar y mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen tanto al mercado interno como al internacional; en el cuadro siguiente se puede constatar lo anteriormente señalado:

Cuadro 4.3

Principales productos comerciados México - UE (1998)

Productos exportados a la UE	Participación (%)	Productos importados de la UE	Participación (%)
Petróleo	15.7	Autopartes	4.4
Motores	8.3	Máquinas mecánicas	1.1
Vehículos	7.7	Partes para motores	1
Partes para computadoras	3	Gasolina	1
Azúcar	2.1	Partes para computadoras	0.9
Café	2.1	Medicamentos	0.8
Penicilinas	1.4	Máquinas para moldear	0.8
Partes para motores	1.3	Máquinas para hilar materiales textiles	0.7
Ácido tereftálico	1.2	Productos laminados de acero	0.6
Plata	1.2	Moldes para caucho	0.6

Fuente: Secofi con datos del Banxico

El principal socio comercial de México en la UE es Alemania, seguida de Francia e Italia. Entre los países de la UE, en 1998 Italia fue el tercer socio comercial de México (el segundo exportador después de Alemania y antes de Francia, y el séptimo importador) mientras a nivel mundial resultó ser el séptimo. México fue para Italia el tercer *partner* comercial en América Latina, después de Brasil y Argentina. En el año de 1998 las exportaciones mexicanas hacia Italia sumaron un monto de 182 millones de dólares, mientras que las importaciones mexicanas de Italia se situaron en los 1,581.1 millones de dólares, generándose así, un comercio bilateral total de 1,763.1 millones de dólares, una cifra récord del comercio bilateral, el cuadro 4.4 respalda a esta afirmación:

¹⁵⁵ Secofi, *op.cit.*, p. 4

Cuadro 4.4

Balanza Comercial Histórica México - Italia (1993-1998)
(millones de dólares)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Exportaciones	84.313	86.118	197.256	139.918	273.389	181.999
Importaciones	834.889	1,021.410	771.467	999.116	1,326.016	1,581.081
Saldo	-750.576	-935.292	-574.211	-859.198	-1,052.627	-1,399.082
Comercio total	919.202	1,107.528	968.723	1,139.034	1,599.405	1,763.080

Fuente: Secofi, Coordinación General de Negociaciones con Europa y Sector Servicios

El avance comercial entre México e Italia se basa en un entendimiento económico que provoca el aumento de las exportaciones e importaciones que se concretan entre ambos países. Los datos estadísticos del cuadro 4.4 nos señalan que la continuidad del comercio bilateral siempre ha ido en aumento. Sin embargo, ambos países han asistido a procesos económicos difíciles que han mermado el creciente flujo de productos a nivel bilateral. El periodo de 1994 - 1995 fue muy complicado para la economía mexicana, mientras que el lapso de 1997 - 1998 lo fue así también, pero para toda la economía mundial.

Entre 1994 y 1995 se desquiciaron las variables macroeconómicas que rigen el comportamiento de la economía mexicana, desatándose una crisis económica de carácter estructural que repercutió en todos los sectores y ámbitos de la nación, generándose al mismo tiempo, una disminución en el interés y en la certidumbre por comercializar e invertir en México. Dicha conjetura se consumó por la suma de factores económicos, políticos y sociales que demostraban una vulnerabilidad en sus estructuras incapaces de asumir riesgos mayores al verse en condiciones precarias para transitar hacia otro estadio de desarrollo.

Para 1997 y 1998, ningún país quedó excluido de los efectos que se expandieron en todo el mundo a raíz de la presencia de una crisis económica global, que se focalizó en mayor medida en determinadas regiones. Los principales centros de tensión económica se circunscribieron en el sudeste asiático, Rusia y Brasil, pero los efectos se sintieron en todo el mundo. Los inversionistas, por su parte, se pasmaron al saber que sus capitales podían perderse o disminuirse al no existir las condiciones de liquidez financiera para hacer frente a las responsabilidades y obligaciones económicas. Las medidas emergentes que tomaron los gobiernos y los empresarios en casi todo el mundo se centraron en una actitud de cautela frente a la situación, por lo mismo no se aventuraron a tomar decisiones ofensivas en lo que actividades económicas internacionales se refería.

A pesar de todo ello, el dinamismo creciente del comercio que se mantiene entre México e Italia se debe a que la economía mexicana ha mostrado una cierta estabilidad y solidez en sus estructuras económicas, y principalmente financieras, al establecerse políticas más rígidas en cuanto a la conducción de los recursos monetarios que se depositan en las arcas del país. Tal situación, se apreció en el exterior, lo que magnificó la política económica de México, caracterizándola la opinión pública internacional como una de las más sólidas dentro del grupo de las llamadas economías emergentes.

En lo que respecta al año de 1999, las expectativas que se tienen en cuanto al comercio Italia - México se ubican en una lógica de progreso y mayor dinamismo al pasar librados ambos países de los retos que se generaron debido al colapso económico global. Las primeras cifras que se arrojan del comercio bilateral son mucho más contundentes que en años atrás, ya que mientras en el primer cuatrimestre de 1997 el comercio total era de 469.196 millones de dólares, en 1998, en ese mismo periodo de tiempo, se ubicaba en los 529.189 millones de dólares, y en el primer cuatrimestre de 1999 esa cifra se ha rebasado, colocándose en los 590.253 millones de dólares.

Es importante destacar que la balanza comercial de México - Italia ha mantenido un déficit que se incrementa año con año, ello se puede explicar a través de la composición del comercio que se guarda entre estos dos países. Italia es un país que sigue exportando bienes instrumentales hacia México con un alto nivel de calidad y valor agregado, por lo mismo el precio de estos productos es mucho mayor al de los que exporta México, que van desde materias primas e insumos hasta algunas sofisticadas manufacturas. El cuadro 4.5 permite comprender con mayor profundidad a lo que estamos refiriéndonos:

Cuadro 4.5

**Estructura del comercio México - Italia, 1998
(millones de dólares)**

Sectores	X de México	% del total	M de México	% del total	Comercio total	% del total
Agropecuario	19.2	10.5	24.2	1.5	43.3	2.5
Minería y petróleo	7.1	3.9	3.8	0.2	10.9	0.6
Química y plástico	33.3	18.3	209.1	13.2	242.4	13.7
Piel, madera y papel	2.5	1.4	49.8	3.1	52.3	3
Textil, confección y calzado	22.4	12.3	115.6	7.3	138	7.8
Metales preciosos y piedra	23.7	13	166.4	10.5	190.1	10.8
Maquinaria y equipo	66.5	36.5	908	57.4	974.5	55.3
Otras manufacturas	7.2	4	104.2	6.6	111.5	6.3
Total	182	100	1,581.1	100	1,763.1	100

Fuente: Secofi con datos del Banxico

Nota: X = exportaciones; M = importaciones

La composición del comercio entre México e Italia tiene razones de índole estructural, es decir, los productos comerciados entre estos dos países servirán para coadyuvar en la satisfacción de la demanda interna por un determinado bien. Y la razón de la existencia de esa demanda interna a su vez responde a las necesidades económicas y sociales que se presentan en un momento económico determinado. Lo que se pretende precisar, es que el comercio, y sobretudo la composición de éste, tiene una correspondencia con la etapa económica en la que oscila cada uno de estos países.

Así, las importaciones mexicanas provenientes de Italia son principalmente maquinaria y equipo que se incorporan a los procesos productivos de las empresas para generar bienes y servicios con niveles de calidad y competitividad internacionales. Esta lógica responde además, a la necesidad de modernizar la planta productiva nacional para que sea más eficaz frente a la competencia internacional.

Después de la maquinaria y equipo italiano importados, se unen a la lista productos en donde existe una complementariedad comercial y productiva entre México e Italia. En realidad, son los sectores tradicionales italianos los que mantienen la aceptación por parte del consumidor mexicano e internacional, gracias a su diferenciación, su alto valor agregado, su calidad, y su creatividad e ingenio en el diseño industrial. Así, la industria química, el sector "moda" y la orfebrería siguen manteniendo una alta reputación en el mercado nacional, y americano en su conjunto.

En lo que concierne a las exportaciones mexicanas hacia Italia, su composición es realmente diversificada, pues figuran desde materias primas e insumos que se incorporan a complejos procesos productivos en las industrias italianas hasta bienes de alta tecnología como maquinaria y materiales eléctricos. Reconociendo que mayoritariamente son manufacturas las exportadas a Italia, y sobretudo manufacturas con un alto valor agregado, podríamos establecer, bajo estos parámetros, que se estarían empezando a vislumbrar los primeros resultados positivos a raíz de los esfuerzos emprendidos en pro de la modernización de la planta productiva nacional, al ser capaz la industria y la empresa mexicana de ofrecer productos y servicios con un mayor valor agregado y una mejor calidad.

Existen muchos insumos mexicanos exportados hacia Italia que participan en la mejora productiva de las industrias, en los que destacan los metales, que son utilizados dentro de la industria de las nuevas aleaciones o como insumos básicos para generar productos sofisticados y con un alto grado tecnológico. Su aceptación reside en dos situaciones: 1) la calidad de estos productos que está ofreciendo México al adquisidor italiano y; 2) la funcionalidad que poseen estos elementos en cualquier industria en donde sean utilizados, desde la industria de la transformación hasta las telecomunicaciones.

México ha formado también parte del esquema de deslocalización productiva que han diseñado los inversionistas internacionales. Tal aseveración puede ser comprobada a través de las exportaciones mexicanas del ramo textil, confección y calzado. Si bien es innegable el desarrollo que ha tenido este rubro productivo en México, que lo ha hecho incorporarse al grupo de los sectores tradicionales mexicanos, no sólo por la creatividad artesanal, que es un elemento de distinción que se reconoce mundialmente, sino por la calidad de los productos ofrecidos. Sin embargo, también es cierto que México ha sido aprovechado para establecer en él industrias de origen extranjero, en este caso italiano, para generar productos con el mismo nivel de calidad con el que se producen en Italia, pero con la gran diferencia en la reducción de costos de producción de todo tipo. Así, gran parte de las multinacionales italianas - no sólo del sector moda - han fincado su patrimonio en México para mantener la preferencia internacional que se han ganado a lo largo de mucho tiempo y esfuerzo.

A pesar de la crítica que se hace a las exportaciones mexicanas del rubro agropecuario, las que se infundan en que el avance comercial de México con el mundo se sostiene a través de materia primas e insumos. Parte de esas consideraciones las hemos refutado con el análisis de la composición del comercio que se suscita entre México e Italia. Además, sería muy poco inteligente tomar una decisión que denegara la importancia del sector primario de nuestra economía en razón de su participación en el

comercio exterior mexicano. Lo que se debe hacer es una estrategia opuesta a las conjeturas simplistas que se formulan bajo una lógica desarrollista: el gobierno, los empresarios y la sociedad en su conjunto, deben aprovechar racionalmente los recursos naturales con los que cuenta México, pues son ellos fuentes de ingresos para el desarrollo nacional y verdaderas oportunidades comerciales, tal apreciación ha sido comprendida por los empresarios italianos, los que adquieren cada vez más los productos de este sector, en razón de su calidad, precio y capacidad de abasto.

Estos datos estadísticos, descripciones y análisis se refieren al comercio materializado entre México e Italia. Todas estas cifras se desprenden del aprovechamiento óptimo de las oportunidades comerciales que en algún momento estuvieron latentes y que hoy, empresarios mexicanos e italianos han hecho realidad. Sin embargo, aún persisten productos que no han sido explotados inteligentemente para ser comercializados entre estos dos países. Por ello, aún existen muchas oportunidades comerciales a nivel bilateral.

4.4.1 Oportunidades comerciales a nivel bilateral

El comercio bilateral México - Italia puede incrementarse tanto en sus montos como en sus volúmenes de transacción. Todo ello dependerá de que las oportunidades latentes que gravitan en las relaciones comerciales de estos dos países lleguen a concretizarse a través de estrategias agresivas que canalicen todos los esfuerzos de productores mexicanos con capacidad de exportación, que por diversas circunstancias no se les ha reconocido dicha potencialidad. Por otra parte, también dependerá de las autoridades gubernamentales y de todos aquellos que ofrecen servicios financieros muestren su disposición por mejorar las condiciones económicas y financieras del país, para que continúen asegurándose las importaciones fundamentales de Italia, que se incorporan a los quehaceres productivos de la industria nacional

En 1999, se prevé una aceleración en el dinamismo de la actividad económica de Italia, situándose la tasa en 1.8%, ligeramente menor al estimado para el conjunto de los países del euro (2.1%). Los sectores industriales en donde se observó en 1998 un descenso significativo en su nivel de actividad son curtido, artículos de piel y calzado, de textil y confección, y automotriz.

Conviene señalar algunos rasgos sobresalientes del previsible comportamiento de la economía italiana en 1999: un crecimiento económico en línea con el de las principales economías europeas, acompañado de una estabilidad de precios; una moneda fuerte, como consecuencia de un compromiso en el cumplimiento de las metas concernientes a la unificación monetaria europea y el mantenimiento de una tendencia por parte de las empresas medianas y pequeñas a realizar inversiones en países en desarrollo, iniciada en los últimos cinco años, en sectores de vital importancia para la economía italiana y en donde ésta compite con la producción exportable de países con menores costos de producción. Todos y cada uno de estos elementos coadyuvan a crear un ambiente comercial favorable en las relaciones comerciales entre México e Italia, permitiendo encaminar las oportunidades comerciales hacia un comercio materializado al ofrecerse las herramientas económicas infraestructurales necesarias para la concreción de negocios comerciales entre estos dos países.

De 1995 a 1997, las exportaciones de México hacia Italia han experimentado tasas de crecimiento notables. En 1997 el crecimiento en términos de valor fue del 95% con respecto al año anterior. Un elemento de incertidumbre será el comportamiento que pueda tener el dólar con relación al euro a lo largo de los doce meses de 1999, lo que incidirá sobre la capacidad competitiva de los productos procedentes de México, es ese en verdad, uno de los principales desafíos que deberán encararse de manera oportuna e inteligente en aras del desarrollo comercial bilateral.

Uno de los actores principales que juega un papel crucial en el desarrollo comercial entre México e Italia, es, sin lugar a dudas, cada uno de los mecanismos de cooperación empresarial, pues son ellos, en primer instancia, los encargados en detectar las oportunidades comerciales que surgen en uno y otro mercado al evaluar la demanda interna de los mismos.

Por consiguiente, uno de los mecanismos de enlace a nivel bilateral, que más ha destacado en la difusión y en el apoyo para la concreción de operaciones comerciales ha sido la Consejería Comercial de México en Italia de Bancomext. Dicho ente promotor ha notificado que la demanda por productos mexicanos aumenta cada vez más de manera significativa. Sólo para este año enmarca cinco rubros que siguen ofreciendo oportunidades comerciales: frutas y verduras frescas, alimentos procesados típicos, productos pesqueros, muebles rústicos de madera y hierro forjado, artículos de regalo y decoración artesanales.¹⁵⁶

Frutas y verduras frescas

En 1997, las familias italianas compraron 957 mil toneladas de fruta y verdura frescas, por un valor superior a USD 12 mil millones, destacando como uno de los principales consumidores entre los países europeos. Las cifras estadísticas arrojadas por el comercio exterior de Italia, nos informan que las importaciones de este sector crecieron en un 5.2% en 1997 con respecto al año anterior, lo que se entiende como una señal muy interesante por parte del mercado italiano en su capacidad de absorción hacia este tipo de bienes.

En lo que respecta a la fruta tropical, su producción es prácticamente inexistente, con excepción del kiwi. Por lo tanto la demanda interna se satisface en su totalidad con productos de importación. Durante los últimos cinco años, el consumo de este tipo de fruta se ha incrementado en un 80%; en específico la piña ha registrado una tasa de crecimiento anual del 30% en los últimos dos años, mientras que, en el caso del mango y la papaya, éste ha sido del 18%.

Dicho aumento se explica, por un lado, en función de que el consumidor ha adquirido, de manera progresiva, un interés por diversificar y complementar su alimentación, así como un mayor conocimiento de estos productos, a través de viajes turísticos hacia países productores de fruta tropical y, por otra parte, debido a la presencia creciente de comunidades de origen extra europeo en Italia, que consumen este tipo de fruta habitualmente.

La fruta que se cosecha localmente sólo se encuentra disponible en determinadas temporadas del año, por factores de estacionalidad, por lo que durante el periodo de octubre a mayo se registra

¹⁵⁶Consejería Comercial de México en Italia, *Productos prioritarios de exportación en el mercado de Italia*, BANCOMEXT, México, 1999, pp. 4 - 22

regularmente un aumento en el consumo de la fruta tropical. Noviembre y diciembre son los meses de mayor demanda, debido a la temporada navideña.

México cuenta las variedades de mango, piña y papaya que requiere el consumidor italiano. Además no sólo existe la capacidad de abasto, si no que la calidad de estos productos es de primera, lo que ha sido corroborado por los mercados de América del Norte al aumentar progresivamente su preferencia al consumo de frutas tropicales mexicanas.

En relación con las verduras frescas, el consumo del espárrago en Italia es sorprendente, ya que este país es el tercer consumidor de espárragos dentro de la UE, después de Alemania y el Reino Unido. No obstante, que es una nación productora también importa volúmenes considerables para satisfacer la demanda interna. En 1997, el consumo de espárragos se incrementó en un 3.4%. Cabe mencionar que en Italia se consume principalmente la variedad verde.

Una importante ventaja competitiva de la agricultura mexicana consiste en la posibilidad de surtir el producto fresco durante el invierno europeo, en donde, por cuestiones climáticas, no existe producción local. La temporada de la cosecha italiana comienza en marzo y termina a finales de mayo, meses en los cuales se registran incrementos significativos en el consumo.

Un ejemplo más puede ser plenamente identificado con lo que sucede con la okra, ya que el consumo de este producto ha crecido a una tasa anual del 100% en los dos últimos años, debido a la presencia creciente de comunidades de origen africano, las cuales lo utilizan como uno de los ingredientes principales en su dieta alimenticia. En este periodo, las importaciones pasaron de 30 a 60 toneladas anuales y se prevé que se mantenga esta tasa de crecimiento en los próximos años. Lo más curioso de todo ello es que México es el único proveedor de este producto.

Alimentos procesados típicos

La empresa italiana de consultoría más importante en el análisis del comportamiento de los sectores productivos italianos (*Osservatorio Agroindustriale Nomisma*) realizó una encuesta de mercado sobre las preferencias alimenticias de una muestra representativa de italianos entre los 18 y 65 años. De los resultados obtenidos, la cocina mexicana resultó ser la segunda más solicitada y del total de la muestra, en el rango entre los 18 y 24 años, el 91% de los entrevistados consume alimentos "étnicos" de países fuera de la UE, dato que demuestra la tendencia positiva que se registrará en los próximos años en el consumo de alimentos típicos de otros países.

La introducción de los productos a nivel del consumo doméstico se ha traducido en una distribución de los mismos, en las grandes cadenas de supermercados y en tiendas especializadas. Hoy, por ejemplo, es posible encontrar artículos como las tortillas, las salsas y los chiles jalapeños, en cadenas como Essleunga, Pam, Coop, y Sma-Rinascete, caracterizadas por tener un amplio número de puntos de venta, principalmente en las regiones centro y norte del país.

Aún con la fuerte competencia de Estados Unidos, existe una gran oportunidad de mercado para aquellos exportadores mexicanos, que cuentan con una variedad de productos, adaptada a los requerimientos sanitarios de la UE, bajo una imagen visualmente atractiva, en la medida que se observa

una demanda potencial para productos auténticos. Este fenómeno deriva de un mayor conocimiento de la cocina mexicana por parte de los consumidores, asociado a un sensible incremento en el número de visitantes italianos que se desplazan cada año a nuestro país.

En este nicho, a diferencia de los productos secos, las empresas estadounidenses no han logrado una penetración significativa, en la medida que la industria exportadora de ese origen no tiene una amplia oferta para satisfacer los mercados institucionales ni el menudeo. En este sentido, las empresas mexicanas que cuenten con una producción de carácter industrial, con la gama de productos que gozan de una mayor aceptación en ese mercado y con plantas autorizadas para la exportación a Europa por parte de la Secretaría de Agricultura y Ganadería de México, cumplen con los requisitos para penetrar en este mercado.

Productos pesqueros

El mercado italiano se caracteriza por un consumo creciente de productos pesqueros. En los últimos cinco años, éste se ha incrementado a una tasa media anual del 5.7% y, en el último decenio, el consumo per capita se elevó de 12 a 22 kgs. mensuales. Ante tal situación, Italia ha tenido que recurrir a la importación y al desarrollo de una industria de acuicultura para poder satisfacer la creciente demanda interna. El descenso en la oferta está asociado a una situación de sobre - explotación de los recursos pesqueros en la Cuenca del Mediterráneo.

Tres son los productos pesqueros que sobresalen en el aumento de su demanda en Italia: pulpo, camarón y langosta. Cada uno de ellos representa una gran oportunidad de negocios comerciales para México, ya que la calidad, el precio y la capacidad de abasto pueden ser los estimulantes necesarios para el aseguramiento del mercado italiano.

En lo que respecta al pulpo, Marruecos ha sido el principal proveedor de Italia; sin embargo, en 1996, este país atravesó por un período de escasez que obligó a los importadores a recurrir a otros países proveedores, para satisfacer la demanda. En ese año, México exportó, por primera vez a Italia, pulpo congelado por un valor de USD \$4.5 millones, cifra que se duplicó en 1997, alcanzando USD \$9.1 millones.

Mientras en el caso del camarón, la producción italiana es reducida y los requerimientos del mercado son cubiertos principalmente con importaciones. Las oportunidades para el producto mexicano son amplias, puesto que dado a su variedad existente se puede cubrir con cierta facilidad la demanda total italiana.

El exportador mexicano enfrenta la competencia de los productos procedentes de Tailandia, Ecuador, India y Malasia, que son los principales proveedores de camarón congelado al mercado italiano. A pesar de ello, los importadores italianos consideran que el camarón mexicano reúne las características de calidad y tamaño que requiere el mercado, por lo que puede competir con el producto de origen ecuatoriano. Sin embargo, para poder asegurar un acceso permanente al mercado italiano, que presenta amplias perspectivas de expansión, los exportadores tendrían que ajustar sus cotizaciones a las condiciones prevaletentes en el mercado mundial, y no basarse exclusivamente su fijación en los parámetros de Estados Unidos y Japón.

Finalmente, el nicho de mercado más atractivo es el de las langostas congeladas, ya que es el que registra mayores niveles de consumo e importación. La producción local es reducida y además no se procesa bajo la forma de producto congelado.

Cuba y Sudáfrica son los principales exportadores. El producto mexicano es similar al cubano, en cuanto a especificaciones técnicas. Si a ello se agrega un precio competitivo, las empresas mexicanas podrían comenzar adquirir participaciones de mercado. Las empresas que se interesen en exportar a Italia deben estar previamente registradas en el padrón de la Comisión Europea. Este registro garantiza y certifica que la empresa cumple con los estándares de diseño de planta y control sanitario requeridos por la UE, de acuerdo con la Directiva 91/493.

Muebles de madera y hierro forjado

Los muebles rústicos han logrado una gran aceptación en el mercado. En el periodo de enero - noviembre de 1998, las exportaciones anuales de muebles y sus partes fueron del orden de USD \$800 mil. Un éxito que resulta notable, ya que se trata de un mercado exigente y altamente competitivo, no en vano, Italia ocupa el primer lugar a nivel mundial como exportador de muebles.

Prueba de la exigencia del mercado es que los consumidores demandan continuamente nuevos materiales y soluciones para atender las necesidades de amueblado de sus viviendas. El grado de penetración de los productos en el mercado se debe a una combinación de factores:

- Una adecuada relación calidad/precio y su versatilidad para posibilitar la creación de ambientes rústicos, principalmente en la casa de descanso familiar, factores valorados por el consumidor típico de estos productos, que es un italiano joven con un nivel de ingreso medio - alto
- Flexibilidad de los exportadores para adaptarse a las exigencias del mercado. Es necesario manejar las dimensiones más reducidas que las usuales en México
- El uso de colores más claros que los prevalecientes en México, y la adopción, en algunos casos, de los tonos de moda
- La integración de los productos en líneas con motivos decorativos afines, con lo cual el cliente final obtiene la combinación más adecuada, adquiriendo diversas piezas, en forma independiente

Los productos competidores son principalmente aquellos provenientes de países del Norte de África (principalmente Marruecos y Eritrea) y asiáticos (China e India).

El exportador debe tomar en cuenta que existe una elevada incidencia de los costos de almacenamiento y transporte al cliente final por tratarse de muebles no desarmables que ocupan mayor volumen.

Artículos de decoración y regalo artesanales

Los artículos de regalo y decoración de tipo artesanal mexicanos han logrado una aceptación creciente en el mercado italiano, como lo demuestra el que las exportaciones hayan sido del orden de USD \$1.5 millones en 1997.

Dichos artículos han sido utilizados tradicionalmente para la decoración de interiores por las familias jóvenes con un ingreso medio - alto. Recientemente se empiezan a comercializar también aquellos objetos que permiten dar un toque rústico en el arreglo de exteriores y jardines. Entre éstos, se encuentran productos de barro como macetas y jarrones o bien, elaborados con lámina galvanizada (cubetas y regaderas).

El canal de comercialización para el caso de las artesanías son los importadores mayoristas, que viajan frecuentemente a nuestro país para seleccionar nuevos productos, los cuales preferentemente son adquiridos directamente a los fabricantes.

La promoción de los productos en el mercado italiano la realizan aquéllos, a través de la participación en ferias especializadas como el Macef, a las cuales asisten periódicamente los detallistas para realizar sus compras, en busca de novedades en el mercado. Las exportaciones pueden ser incrementadas siempre y cuando las empresas con interés por comercializar sus productos estén dispuestas a cumplir los siguientes requisitos:

- Respeto total a las especificaciones de los importadores, especialmente en cuanto a colores, materiales y tiempos de entrega
- Innovación frecuente en diseños
- Funcionalidad en el uso de los productos

Estas son algunas de las principales oportunidades para México en el desarrollo de negocios con Italia; algunas de ellas han sido subestimadas, otras inexploradas y, hay algunas, que comienzan a formar parte de la realidad comercial bilateral. Independientemente del sector empresarial o industrial que trate de efectuar negocios con Italia, y lo mismo con México, debe tomar en consideración algunas estrategias que parecerían resultar ser obvias para el desarrollo de negocios comerciales. Sin embargo, en muchas ocasiones han sido ignoradas por el empresariado, lo que le ha ocasionado la imposibilidad en la concreción de este tipo de actividades. Por lo tanto, la penetración del mercado hace necesario que el exportador considere las estrategias siguientes:

a) Para los productores es importante ofrecer precios competitivos, manteniendo un estándar de calidad uniforme, tanto en el producto, como en el servicio al cliente, especialmente en la preparación cuidadosa y puntual de embarques.

b) Minimizar los gastos de flete mediante la elección adecuada de los medios de transporte y de las características de los embarques. Es recomendable el manejo de una mezcla de artículos que permita el óptimo aprovechamiento del espacio en los contenedores utilizados.

c) Buscar la innovación en los productos, factor importante para mantener y mejorar la posición competitiva en el mercado y anticiparse a los cambios en las tendencias de la moda.

Para lograr una plena identificación y divulgación de las oportunidades comerciales que pueden surgir en uno u otro mercado es aquí en donde deben de jugar un papel prioritario los mecanismos de cooperación empresarial México - Italia. Éstos deberán ser responsables de desarrollar actividades como investigaciones de mercado con el fin de identificar nuevas oportunidades de negocios entre estos países; organizar agendas de entrevistas entre empresarios binacionales; apoyar en las negociaciones entre exportadores e importadores; promover todo tipo de esquemas que faciliten el contacto entre empresarios como lo pueden ser ferias y muestras internacionales; etc. De esta manera, las oportunidades que puedan surgir tendrán mayores posibilidades de capitalizarse a favor de las relaciones comerciales entre México e Italia.

Del mismo modo de que existen oportunidades de negocios de México hacia Italia, también las hay a la inversa. Teniendo en cuenta, que en razón al grado de desarrollo económico y tecnológico de Italia, las oportunidades se concentran principalmente en bienes instrumentales, y en conjunto, destacan todo el equipo y la maquinaria especializada con un alto nivel tecnológico, útil para el perfeccionamiento y la modernización de cualquier planta industrial.

Es así pues, que la atención hacia Italia por parte de los empresarios mexicanos, se concentra en toda clase de bienes de capital que puedan cooperar en la transformación infraestructural de las industrias y, por lo tanto, de los productos que ofrecen al mercado nacional e internacional.

Las oportunidades que han sido vislumbradas y aprovechadas por los empresarios mexicanos e italianos son tantas y se han logrado gracias a la mutua colaboración. Como algunos ejemplos de la potencialidad, aún subestimada, de la relación comercial que se ha establecido, mencionaremos dos casos de negocios comerciales italianos que demuestran los deseos y los intereses de los empresarios italianos hacia México, pero del mismo modo, dan señal también, de las posibilidades de desarrollo de negocios que se pueden cultivar en el mercado mexicano.

El primer caso es el de la empresa italiana Olivetti: el Grupo Olivetti es una *holding* industrial y financiera que opera en las industrias de Telecomunicaciones y Tecnología de la Información. Fundada en 1908 como fabricante de máquinas de escribir, Olivetti ha establecido una tradición de excelencia tecnológica, innovación y adaptabilidad al cambio que le ha permitido a través de los años moverse hacia diversos campos de los sectores de Información y Comunicación Tecnológica y mantener una posición de líder en Italia y en el mundo.

Olivetti Mexicana es una subsidiaria del Grupo Olivetti, y es una de las primeras empresas extranjeras de considerable tamaño y dimensiones en llegar a México. Inició sus operaciones en 1949 siendo el primero en introducir, a las oficinas mexicanas, sus máquinas de escribir. En 1960, Olivetti Mexicana inició sus actividades como productor nacional con la apertura de su primera planta armadora de máquinas de escribir portátiles en México. En 1969, Olivetti alcanzó el 60% de la integración de producto nacional y empezó a exportar productos a otros mercados internacionales. Olivetti Mexicana

inició en 1985 la producción de computadoras personales. Desde 1979, la compañía se expandió y descentralizó sus actividades industriales hacia otras regiones de México.¹⁵⁷

Hoy Olivetti Mexicana, una de las empresas italianas más representativas en México, ofrece una amplia gama de productos desde calculadoras de bolsillo hasta los sofisticados sistemas de computadoras corporativas, que tienen éxito en toda la República Mexicana.

El segundo caso es la empresa joyera italiana Bulgari, la cual representa la primera joyería italiana y el tercer grupo en el mundo en este sector. Bulgari inauguró en febrero de 1999, bajo los auspicios de la Embajada de Italia en México y con la participación del Vicepresidente del Grupo, el Sr. Nicola Bulgari, su primer tienda en Latinoamérica.¹⁵⁸

En 1884, el fundador de la familia abrió su primera tienda en la Via Sistina de Roma. Debido al éxito obtenido, se inauguró en 1905 la tienda de la Via Condotti, que aún sigue siendo la vitrina de Bulgari en el mundo. La expansión internacional del grupo empezó en los años 70 con la apertura de las tiendas de Nueva York, París, Ginebra y Montecarlo. Actualmente hay 68 tiendas Bulgari en todo el mundo. Después de Nápoles y México, las últimas inauguraciones, se espera la apertura de otras tiendas en Manila, Guam y Riyad.

A la fecha, como marca de artículos de lujo, Bulgari ofrece al público joyería, relojes, artículos de piel, mascaradas, gafas y perfumes con la misma alta calidad y la innovación en el diseño que dieron lugar a su éxito. Reconociendo la importancia del mercado mexicano a nivel mundial, así como su continuo desarrollo, Bulgari lo escogió para empezar su expansión en Latinoamérica.

Ante todos estos esquemas de oportunidades comerciales a nivel bilateral entre México e Italia, llegamos a la misma conjetura, que forma parte del axioma del análisis que guió a este apartado, que es, precisamente, un espectro de oportunidades que se caracterizan por ser, en primer término, verdaderas posibilidades de desarrollo para los negocios bilaterales, ya que tanto el mercado italiano como el mexicano, así como el empresariado de los dos países tienen la mejor de las disposiciones para efectuar operaciones que traigan consigo beneficios considerables que puedan traducirse en mejores condiciones de vida para las poblaciones de los países involucrados. Sin embargo, también se presentan como difíciles de realizarse dados los estrangulamientos que ha sufrido la economía internacional, habiendo repercutido en los niveles de crecimiento de las economías nacionales, principalmente en los países en desarrollo que, resultan ser, los más vulnerables en razón de su grado de desarrollo económico.

Sin embargo, afortunadamente el sentir de los empresarios, de los banqueros, de las autoridades, y de todas las organizaciones involucradas en el desarrollo de negocios hablan de un renovado panorama que se presenta como ágil, reestructurado y con mayores capacidades para gestionar los riesgos que pudiesen manifestarse y que imposibilitarían el devenir de los negocios internacionales.

¹⁵⁷Embajada de Italia, *op. cit.*, Número 2, México, 1998, p. 3

¹⁵⁸Embajada de Italia, *op. cit.*, Número 3, México, 1999, p. 3.

4.4.2 Plataformas de exportación para el acceso a terceros mercados

México está negociando activamente una serie de acuerdos bilaterales, regionales y globales con la intención de acrecentar la participación de la inversión extranjera directa en el mercado nacional, abrir nuevos mercados e impulsar la diversificación y la competitividad de la economía mexicana.

A pesar de que el comercio exterior de México con sus socios del TLCAN representa más del 80% de su actividad comercial internacional, el país ha firmado un número adicional de acuerdos comerciales durante los últimos cinco años. La política comercial de México se está orientando hacia una diversificación del comercio exterior, sin descuidar la operatividad de las actividades comerciales que se tenían ya establecidas antes de tomar este nuevo rumbo comercial.

Gran parte del sustento de esta nueva política mexicana del comercio exterior está fundada en la racionalidad y evaluación de la posición geoeconómica que guarda México respecto al mundo. La ubicación geográfica de México favorece a la posibilidad de establecer contactos de todo tipo con países de todos los continentes.

Además, los logros alcanzados en materia de *trade-diversion* están materializando las expectativas que se mantenían al establecer la propuesta de un "regionalismo abierto", ya que los montos y volúmenes comerciados con los diferentes países con los que se tienen acuerdos comerciales están incrementándose de manera significativa. Todo esto en conjunto, conlleva a determinar tajantemente la posición que observa México respecto al comercio internacional y a las inversiones productivas.

De ahí, que el esfuerzo mexicano ante este renglón económico no solamente se limita a obtener o esperar los resultados programados en actividades comerciales negociadas, sino que dada la infraestructura comercial visualizada a través de los diferentes acuerdos comerciales, hacen de México una fuente de negocios para quien aproveche los beneficios emanados de los tratados comerciales, ya sea directamente o por medio de esquemas de triangulación (plataformas de exportación), que son ejecutados por países que tratan de crear o mantener una posición estratégica y competitiva en un mercado regional, en donde no gozan de las preferencias que han sido convenidas al estructurarse una zona de libre mercado por ser miembros extra-bloque.

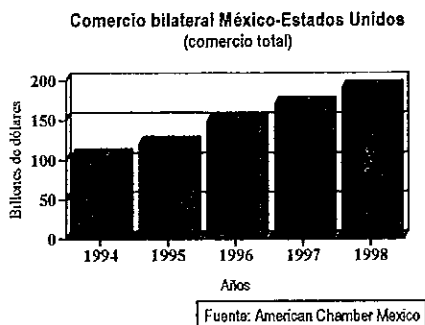
Con el propósito de enfatizar y percibir el posicionamiento que detenta México en los negocios internacionales, analizaremos el significado que tiene para México y para los inversionistas extranjeros, sus más importantes acuerdos comerciales, y a partir de ellos, estructuraremos las repercusiones más sobresalientes que se originan en los negocios México - Italia a raíz de los diferentes procesos de integración económica.

TLCAN

México es el segundo socio comercial más importante para los Estados Unidos, habiendo superado a Japón, y colocándose sólo por debajo del otro socio del TLCAN, Canadá. Aunque México mantiene un déficit comercial con el mundo, no sucede lo mismo para con los Estados Unidos. El comercio bilateral entre los Estados Unidos y México se ubica en los USD \$127 billones, esto apenas en lo que fue el saldo acumulado hasta el tercer trimestre de 1998; los flujos

comerciales entre estos dos países son enormes, ya que Estados Unidos exportó hacia México un valor en bienes de USD \$60 billones, mientras que México hizo lo mismo con un monto de USD \$67 billones.¹⁵⁹ La más inmediata conjetura que se obtiene a través de estas cifras es que el comercio total entre estos dos países sea más que duplicado a partir de la implementación del TLCAN en 1994, tal consecuencia podemos apreciarla en la siguiente gráfica:

Gráfica 4.1



ALCA

El establecimiento del ALCA es uno de los principales objetivos de la administración de los Estados Unidos, pero también de la de México. El ALCA pretende incluir a todos los países del hemisferio oeste (con excepción de Cuba) y crear así el mercado más grande del mundo con un potencial enorme fincado en una población de más de 750 millones de personas y un PIB de USD \$9 trillones; lo anterior fue acordado por 34 nacionales durante la Cumbre de las Américas de 1994.

Latinoamérica

Desde 1992, el comercio de México con el hemisferio oeste se ha incrementado al pasar de USD \$375 billones a USD \$592 billones. Como líder exportador en Latinoamérica, México tiene un gran compromiso y responsabilidad con la evolución del comercio de la región. Ante ello, el país ha tomado importantes pasos para asegurar su liderazgo económico en el subcontinente: en primer lugar, a través de la firma del TLCAN, y en segundo término al establecer acuerdos comerciales con varios países latinoamericanos. Algunos de los más recientes acuerdos de México con contrapartes latinoamericanas son:

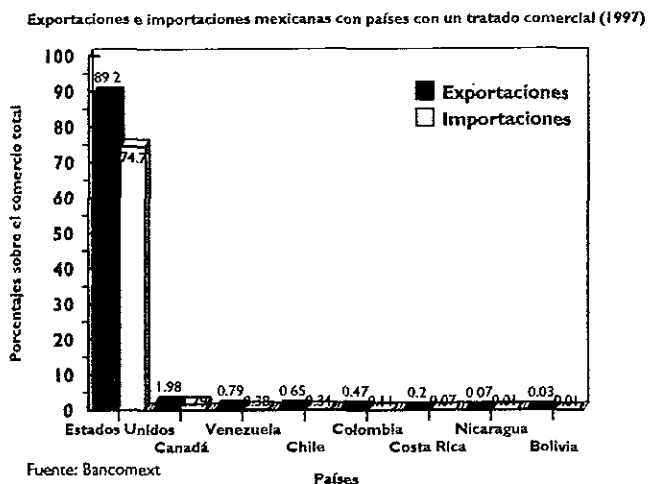
- Acuerdo de Complementación Económica con Chile en 1992
- Tratado de Libre Comercio con Bolivia en 1995
- Tratado de Libre Comercio con Costa Rica en 1995
- Tratado de Libre Comercio con Colombia y Venezuela, Grupo de los Tres, en 1995

¹⁵⁹ American Chamber Mexico, *The Guide to Mexico for Business*, American Chamber/Mexico, México, 1999, p. 29

• Tratado de Libre Comercio con Nicaragua en 1998

A pesar de que estos acuerdos son de pequeña escala en comparación con el volumen comercial generado por el TLCAN, tal como lo ilustra la gráfica 4.2, para México éstos representan oportunidades para incrementar y diversificar la actividad productiva y exportadora. México ha firmado estos tratados asumiendo que los hábitos de consumo de los mercados latinoamericanos son similares a los mexicanos, y por lo tanto, un producto que es competitivo y exitoso en el mercado mexicano tiende a experimentar los mismos resultados en toda la región.

Gráfica 4.2



Los mercados latinoamericanos han abierto sus puertas a los negocios mexicanos de todos los giros y dimensiones. De esta manera, las economías en desarrollo de América Latina representan importantes oportunidades para los productos mexicanos, tales como automóviles, equipo y maquinaria, medios de transporte, computadoras, equipos electrónicos, acero, entre otros.

La estrategia de comercio exterior de México hacia América Latina se enfoca a abrir nuevos mercados, que han mantenido por muchos años esquemas proteccionistas obstaculizando así al libre mercado. Sin embargo, la razón esencial de esta postura defensiva era el incipiente grado de desarrollo de sus sistemas productivos, que prácticamente eran incapaces de competir frente al exterior. Tal disyuntiva, en el presente, ha quedado desfasada dada la nueva lógica de los negocios internacionales, ya que el proceso de globalización ha interconectado a todas las economías nacionales - aún las más reticentes - a través de una nueva forma de producir, de comercializar, de invertir, de financiar. De esta manera, la globalización involucra ya a todas las actividades y agentes económicos que se relacionan al realizar negocios internacionales.

El Mercado Común del Cono Sur (Mercosur), conformado por Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay, incluyendo a Chile y Bolivia como miembros asociados, representan conjuntamente una enorme oportunidad de negocios para México. De hecho, como primer paso, el país está negociando actualmente un acuerdo transitorio con algunos miembros del Mercosur, mientras que logra su principal objetivo en esta región, que es precisamente, el de establecer un acuerdo comercial con todo el Mercosur.

Mientras se logra alcanzar esa meta, México está trabajando simultáneamente con mercados más pequeños, tales como el autodenominado bloque comercial "Triángulo del Norte" (Guatemala, El Salvador y Honduras), Jamaica, Panamá, Belice, Ecuador, Perú, y Trinidad y Tobago.

Cuenca del Pacífico

Las ambiciones comerciales mexicanas atraviesan el Pacífico hasta llegar a la región económica asiática. Creado en 1989, el Foro de Cooperación Económica Asia - Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés) es un foro gubernamental, el cual apoya a la integración de las economías de la Cuenca del Pacífico. El principal objetivo de la APEC es implementar un régimen de libre comercio y de inversión para las economías desarrolladas en el 2010, y para las economías en desarrollo en el 2020. México, admitido en la organización en 1993, participa activamente en el Foro, tanto en las Cumbres como en el Grupo de Alto Nivel.

Unión Europea

Más allá del Atlántico, México está buscando diversificar su comercio con países y organizaciones del Viejo Continente. Los asesores y constructores de la política comercial mexicana interpretan la posibilidad de lograr un acuerdo comercial con la UE, como una estrategia eficaz para disminuir notablemente la dependencia con los Estados Unidos, como parte de la nueva filosofía adoptada por México del *trade - diversion*.

Lo anterior, surgió como una respuesta a la necesidad de mejorar las condiciones de comercialización e inversión entre las partes europeas y mexicanas, ya que, para el caso del comercio, los altos aranceles y los fuertes costos de transportación imposibilitan la concreción de oportunidades comerciales que surgen en uno y otro mercado, al verse afectada la competitividad de manera notable.

Un acuerdo con la UE conlleva una serie de ventajas, no solamente se logra una mejor forma de comercializar con la Comunidad, sino que México puede aprovechar a la Unión como una puerta de entrada a nuevos mercados, ya que puede utilizar a los acuerdos comerciales regionales preferenciales de la UE, que mantiene con países de África, el Medio Oriente y Europa del Este. El acuerdo es de carácter trascendental para los negocios de México con la UE, influyendo, de esta manera, en la dinámica y lógica comercial y de inversión entre México e Italia; en el apartado siguiente se abordará con mayor profundidad la importancia de este acuerdo internacional.

Así pues, los beneficios que pudiesen obtenerse gracias a la implementación de esquemas de triangulación, mejor conocidos como plataformas de exportación, no sólo serían para los empresarios

italianos, sino que también dada la posición geográfica y geoeconómica de Italia en relación con sus vecinos y socios, se pueden consumir numerosos vínculos productivos y comerciales dinamizando aún más las actividades económicas de México con el mundo.

México ha enarbolado la estrategia de negociación de tratados de libre comercio con el objetivo de acelerar la modernización de su sistema productivo atribuyendo un carácter de permanencia a los recientes logros alcanzados en el terreno de la apertura comercial y de las políticas de estabilización económica; las autoridades mexicanas confían que los acuerdos comerciales puedan garantizar el flujo de capitales extranjeros necesarios para el financiamiento de las importaciones tecnológicas.

Para conocer y analizar el significado y el funcionamiento de las plataformas de exportación que pudieran estructurarse en razón del aprovechamiento de los marcos comerciales regulatorios que mantienen tanto México como Italia, hemos seleccionado aleatoriamente el caso del TLCAN para comprender las estrategias y supuestos realizados por Italia con relación a uno de los mercados regionales más importantes del mundo.

Para los Estados Unidos, el TLCAN significa, principalmente, el desmantelamiento de las regulaciones mexicanas en materia de inversión extranjera, favoreciendo así al despliegue de todas las estrategias de globalización productiva diseñadas por las empresas multinacionales de origen estadounidense. A esto se agrega el objetivo de sostener la continua expansión del mercado mexicano (el segundo en importancia para las exportaciones estadounidenses), asegurando al vecino geográfico las condiciones necesarias para su desarrollo productivo y económico en general.

Entender al TLCAN sólo como una solución de compromiso entre diversos intereses nacionales es muy ingenua. Con la formulación del acuerdo, los tres países miembros tratan, sobretudo, de conferir fuerza de ley al proceso de integración regional. Tal proceso se ha bifurcado: por un lado, busca acrecentar el poder de mercado de los países norteamericanos en relación con el aumento de la agresividad de los competidores europeos y asiáticos; y por otra parte, trabaja para crear las condiciones necesarias para la explotación más intensiva de las potencialidades intrínsecas y creadas en la región.

Para garantizar la consecución de tales objetivos, el TLCAN se inspira en un principio fundamental: favorecer la globalización de la industria norteamericana, principalmente a través del flujo de inversiones intra-bloque. En lo que concierne a las disposiciones en materia de inversión extranjera dentro del TLCAN, existen condiciones e imperativos que facilitan esta actividad, pero la dificultan para todos aquellos países extra-bloque (v.g. Italia). Así, por un lado, se extiende a todos los inversionistas norteamericanos el beneficio del trato nacional, eliminándose muchos de los requisitos que regían a las inversiones en esta zona; pero, por otro lado, la directriz para determinar si un inversionista extra-bloque con inversiones en un país del TLCAN puede disfrutar de los mismos beneficios de un inversionista que pertenece al TLCAN está sujeta a diversas interpretaciones.

El mismo discurso vale para las barreras comerciales. El TLCAN establece la remoción casi completa de todas las restricciones arancelarias, y no de los intercambios internos, pero por medio de las "reglas de origen" circunscribe la extensión de tales beneficios a los bienes cuya composición productiva lo hace ser catalogado como un bien originario del TLCAN.

Las "reglas de origen" son un componente absolutamente necesario para la reglamentación del acceso preferencial en un acuerdo de libre intercambio. Éstas pueden convertirse en un verdadero instrumento de discriminación cuando se emplean para debilitar a una política sustentada en el *trade - diversion*.

Con excepción de algunas industrias específicas (automotriz, textil, confección, etc.), las reglas de origen no parecen ser tan discriminatorias para terceros países. Tres elementos contribuyen a valorar esta hipótesis. Primero, para muchos productos que incorporan materiales de procedencia externa, el único requisito demandado por el TLCAN para beneficiarse del tratamiento preferencial es el famoso "cambio en la clasificación arancelaria". En práctica, esto significa que una ligera transformación en un país - TLCAN del producto importado será en muchos casos suficiente para otorgarle el origen norteamericano.

Segundo, en la mayoría de los casos en los cuales el tratado prevé que la regla susodicha deba ser integrada por requisitos mínimos de contenido local, al exportador se le concede la facultad de calcular tal porcentual escogiendo como base o el valor de transacción o el costo neto de producción.

Tercero, el valor de la maquinaria industrial importada del exterior e insumos productivos no está destinado a entrar en el cómputo del contenido local de los bienes comerciados en la región. Tal disposición ahorra a los terceros exportadores de bienes industriales - como Italia - una indirecta forma de discriminación.

A estas consideraciones, se suman otras dos de carácter general e independientes del TLCAN. La primera se refiere al nivel actual de las barreras que regulan a los intercambios comerciales entre los tres países norteamericanos, el cual, es más bien bajo. Estados Unidos y Canadá han recorrido ya gran parte del camino hacia la completa liberalización comercial, prevista en el acuerdo bilateral, que entró en vigor en enero de 1989. Además, muchas de las importaciones estadounidenses provenientes de México se benefician de un tratamiento arancelario preferencial en base a la cláusula de la "Nación Más Favorecida" o por vía del Sistema Generalizado de Preferencias.

En segundo lugar, el número de industrias locales candidatas a explotar o disfrutar de las reducciones a las barreras intra-regionales para ganar competitividad respecto a sus émulos externos se ha incrementado sensiblemente debido a la tendencia en la estructura de especialización exportadora de los tres países norteamericanos. Tal estructura se caracteriza por una serie de ventajas competitivas de México en los sectores con recursos naturales abundantes y con una fuerza de trabajo calificada, esto por un lado, mientras existe el otro panorama peculiar con espacios altamente tecnológicos y con una economía terciarizada. Todas las observaciones desarrolladas hasta aquí contribuyen a atenuar las preocupaciones expresadas en ambientes europeos y asiáticos acerca de la presunta constitución de una "Fortaleza Americana".

El escenario a largo plazo se presenta incierto para la industria estadounidense, ya que la combinación de bajos salarios y de cuadros de trabajo calificados que México está ya en grado de ofrecer, está produciendo un efecto de atracción de capitales de procedencia extra-bloque. Estas inversiones profundizarán aún más las ventajas comparativas sectoriales de México, mejorando su capacidad productiva y de comercialización hacia el mercado del TLCAN. Dicho panorama, ha sido leído perfectamente por inversionistas italianos, los cuales han evaluado a largo plazo el "performance"

mexicano dentro del acuerdo, lo que posibilita al país ser un centro de inversiones productivas para obtener utilidades vía TLCAN.¹⁶⁰

En la segunda mitad de la década de los ochenta y en los primeros años de los noventa, Italia ha denunciado grandes dificultades para mantener sus cuotas de participación en el mercado norteamericano. Tales dificultades no parecen ser atribuidas a una evolución desfavorable de la demanda norteamericana de importaciones. Al contrario, Italia resulta, junto con los países del sudeste asiático, el país con una estructura exportadora sólida en sectores en los cuales la demanda norteamericana ha crecido a tasas más altas que la media, esto principalmente en los sectores conocidos como "tradicionales", en donde Italia mantiene gran parte de sus ventajas competitivas.

Una respuesta a esta preocupación italiana tiene como epicentro los sectores "tradicionales". El dato relevante es que en estos sectores no son tanto los exportadores asiáticos los que les han ganado el mercado, sino más bien han sido los exportadores norteamericanos (México y Estados Unidos), aunado a que el peso creciente del comercio intra-bloque señala un mejoramiento competitivo de los productos norteamericanos en relación con las contrapartes europeas y asiáticas. La fórmula emprendida dentro de la región del TLCAN: transferencia de tecnología, capacidad productiva, recursos humanos y naturales, y remoción de barreras arancelarias ha favorecido a un proceso de integración y especialización productiva de las empresas locales.

El deterioro en la colocación relativa de Italia en la zona norteamericana esconde algunas diferenciaciones en cada uno de los mercados que conforman al TLCAN. En efecto, mientras que en los Estados Unidos y en Canadá las cuotas de participación de Italia marchan con una tendencia hacia la baja, en el mercado mexicano el desempeño de los exportadores italianos ha sido más satisfactorio, en particular en aquellos sectores con mayores ventajas competitivas para los productos italianos.

Las empresas italianas más competitivas, especialmente las que operan en los sectores con elevada diferenciación e ingeniería, prefieren trascender bajo una lógica de especialización por productos o por nichos, y de esta manera no presentar ningún riesgo en su proceso de penetración inicial en el mercado del TLCAN vía México.

El TLCAN está destinado a acrecentar, para los inversionistas italianos, las oportunidades de colaboración tecnológico-organizativas con las pequeñas y medianas empresas mexicanas con la finalidad de crear una red infraestructural suficientemente eficaz para penetrar desde México a mercados tan potenciales como los de Estados Unidos y Canadá, así como aquéllos que presentan las condiciones mínimas necesarias para catalogarlos como promisorios, en los que sobresalen los mercados latinoamericanos.¹⁶¹

Un ejemplo de esta lectura geoeconómica puede ser visto en el aumento de las inversiones realizadas por empresarios italianos para aprovechar a corto plazo la infraestructura y la capacidad productiva mexicana, a mediano plazo experimentar una presencia física en el mercado del TLCAN a través de la utilización a favor de las cláusulas direccionales que rigen el funcionamiento del tratado, y

¹⁶⁰ Polimeni, Giulio, *Il Nafta e le prospettive per l'industria italiana*, Istituto di Economia Politica e CESPRI, Università Bocconi, Milano, 1995, p.10

¹⁶¹ Colombo, Daniele, *Il Nafta dentro della sfida americana al mercato unico*, FrancoAngeli, Milano, 1995, pp 155-156

largo plazo penetrar continentalmente vía acuerdos y tratados comerciales en los que México ha apostado gran parte de su desarrollo productivo y comercial.

PATELEC-NOMA SISTEMAS ELÉCTRICOS, sociedad de capital mixto entre la empresa italiana PATELEC y la canadiense NOMA INDUSTRIES, para la fabricación de cables eléctricos, es un vivo ejemplo de lo anteriormente señalado. Sociedad de Grupo piemontés SAIAG, PATELEC, que abarca una cuota del 20% del mercado europeo en el campo de la producción de cables con clavijas, en 1998 inició un programa de internacionalización en cuyo marco se inscribe una primer inversión en México, realizada ya en 1999. La nueva *joint-venture* PATELEC-NOMA, con un capital inicial de 10 millones de dólares, dará trabajo en sus inicios a aproximadamente 50 empleados y no excluye poder ampliar su actividad para dedicarse al mercado de exportación hacia Norteamérica.¹⁶²

Así, México ofrece de esta manera la oportunidad de concretar todo tipo de posibilidades comerciales que pudiesen interesar a los inversionistas, en este caso italianos, para consolidar sus planes de internacionalización, con una ruta crítica iniciada en México, y consecutivamente en razón de los beneficios que México ha establecido en sus marcos regulatorios de su comercio exterior, desplegar un conjunto de estrategias y acciones más agresivas para lograr una presencia en el mercado norteamericano, principalmente, sin descartar la posibilidad latinoamericana, que a pesar de presentar altibajos económicos, asiste con buenas posibilidades gracias a la posición paramétrica que tiene México con sus socios de esta región.

4.4.3 Importancia del Tratado de Libre Comercio México - Unión Europea en las relaciones comerciales con Italia

México es un país que requiere de alianzas selectivas y flexibles. Por eso, establecer vínculos efectivos de diálogo político, comercio e inversión con otras naciones y regiones no americanas, complementa y da un mejor equilibrio a nuestras relaciones externas. En este tenor, México ha desplegado una estrategia que tiende a fortalecer los vínculos económicos y desarrollar el diálogo político con zonas extra-americanas, y entre las más promisorias para alcanzar el equilibrio y la diversificación deseados, destaca la Unión Europea (UE) por su potencialidad económica, política, social, financiera y tecnológica.

Ante tal preferencia, México enmarca como indispensable sostener un canal de comunicación abierto con cada miembro de la UE, en especial con Alemania, Inglaterra, Italia y Francia, que resultan ser los líderes comunitarios, y que favorablemente para México existen con ellos buenas pautas negociadoras.

La estrategia no sólo se limita a robustecer las relaciones económicas y políticas ya materializadas, sino que es mucho más ambiciosa, ya que la finalidad es lograr establecer un nuevo acuerdo integral con toda la UE, dándole prioridad a un tratado de libre comercio.

Es menester mencionar que en años recientes, el dinamismo comercial entre México y la Unión Europea se ha debilitado en relación con otros socios comerciales. La contribución de la UE en el

¹⁶²Embajada de Italia, *op. cit.*, Número 4, México, 1999, p. 3.

comercio total de México se redujo considerablemente al pasar de 10.8% en 1990 a sólo 6.4% en 1998. En ese mismo periodo, el comercio internacional mexicano creció casi 2.2 veces; con Estados Unidos aumentó 2.4 veces; mientras que con Japón y la Unión Europea apenas 41%.

La causa más importante de este comportamiento se debe a que tanto México como la UE han negociado tratados de libre comercio y acuerdos preferenciales que ponen en desventaja a los exportadores mexicanos en el mercado comunitario y a los europeos en el mercado mexicano.

Los productos mexicanos exportados a la UE enfrentan aranceles superiores a los pagados por los exportadores de más de 100 países a los que la UE otorga un trato comercial más favorable que el proporcionado a México, como los pertenecientes al Espacio Económico Europeo (EEE) (Noruega, Islandia y Liechtenstein), los países de Europa central y oriental y los ACP (ex-colonias europeas en África, el Caribe y el Pacífico), los cuales prácticamente no pagan arancel alguno.

Asimismo, el arancel promedio aplicado por México a las importaciones de la UE es de 12%, mientras que actualmente, el arancel aplicado a los productos procedentes de los Estados Unidos es menor a 2% y se va reduciendo conforma avanza el proceso de desgravación acordado en el TLCAN.¹⁶³

Por ello, la desaceleración del intercambio comercial entre México y la UE se profundizará conforma se consolidan las reducciones pactadas en acuerdos comerciales preferenciales con sus respectivos socios comerciales. Para superar este reto, las dos partes decidieron negociar un tratado de libre comercio que les brindará la oportunidad de fortalecer sus relaciones económicas y comerciales.

Entre los beneficios que acarrearía este tratado para las dos partes, haciendo alusión a México y a la UE, destacan la eliminación de las desventajas de acceso a los mercados que enfrentan los exportadores de ambas partes, equilibrando sus condiciones de competencia con otros socios comerciales. Este objetivo se logrará a través del establecimiento de un calendario de desgravación y eliminación de las barreras arancelarias y no arancelarias que se establecerá en el Tratado de Libre Comercio México - Unión Europea. Esto con el fin de asegurar un acceso efectivo a ambos mercados.

Este tratado con la UE permitirá a México no sólo diversificar el mercado de sus productos, sino también ampliar la oferta disponible de bienes y servicios. Esto se traducirá en un mayor crecimiento de nuestras exportaciones, una mayor transferencia de tecnología, fuentes alternativas de insumos, ampliar el espectro de financiamientos, estímulos a la competitividad y la eficiencia empresarial, y en la generación de más y mejores empleos.

Asimismo, establecerá un marco legal que brindará certidumbre a empresarios e inversionistas de ambas partes, que estimulará la formación de alianzas estratégicas y coinversiones entre empresas mexicanas y europeas para aprovechar las ventajas competitivas que surgen al acceder a otros países con los que no se tienen tratados de libre comercio.

Para la UE, México representa un socio estratégico, por el potencial de su mercado interno y por su posición comercial privilegiada - al centro del continente americano y con litorales hacia el Océano

¹⁶³Secofi, *op.cit.*, p. 4

Pacífico y Atlántico - con acceso preferencial a los mercados de Norte, Centro y Sudamérica, que ofrecen grandes oportunidades de comercio, inversión y producción conjunta.

En lo que concierne a la cobertura del Tratado de Libre Comercio México - Unión Europea, en principio, todos los sectores están incluidos con el fin de cumplir con lo dispuesto por los artículos XXIV y V del GATT y del GATS, respectivamente. Los temas cubiertos son los siguientes:

- Comercio de bienes
 - cobertura y periodos transitorios
 - aranceles y restricciones cuantitativas
 - cooperación aduanera
 - salvaguardas y excepciones
 - reglas de origen
 - normalización
 - restricciones por dificultades en la balanza de pagos
- Servicios
- Inversión y movimientos de capital y de pagos
- Compras del sector público
- Cooperación para evitar distorsiones y restricciones de la competencia
- Propiedad intelectual
- Solución de controversias comerciales

El primer paso para la consumación exitosa de este tratado se dio el 2 de mayo de 1995, cuando México y la UE firmaron en París, una Declaración Conjunta Solemne en la que se comprometieron a negociar un nuevo acuerdo que incluyera: a) el reforzamiento del diálogo político entre las dos partes; b) el mejoramiento de la cooperación económica, técnica, científica y cultural, y c) una liberalización comercial bilateral, progresiva y recíproca del comercio de bienes y servicios, congruente con las normas de la OMC.

A partir de esa fecha, se llevaron a cabo consultas para determinar el alcance y el mecanismo de la negociación. Fue entonces en abril de 1997, cuando México y la UE acordaron establecer un esquema flexible de negociación que permitiera mantener un equilibrio entre los temas económicos y políticos que interesaban a ambas partes. Este esquema, definido en las reuniones formales de junio de 1997, quedó plasmado en tres instrumentos jurídicos:¹⁶⁴

a) Acuerdo Global.- Denominado Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación, integra temas de diversa naturaleza:

- i) En lo económico, establece las bases para las negociaciones comerciales, cuyo resultado final sería el establecimiento de una zona de libre comercio. Además, define las bases para la negociación en materia de movimientos de capital y pagos, compras del sector público, competencia económica y propiedad intelectual.
- ii) En lo político, institucionaliza un diálogo más intenso que abordará los asuntos de interés común, mediante contactos y consultas del más alto nivel.

¹⁶⁴Secofi, *op. cit.*, p. 6 - 10

- iii) En materia de cooperación se cubren a más de 30 sectores económicos importantes.
- iv) Crea un órgano bilateral llamado Consejo Conjunto, con facultades para negociar y tomar las decisiones correspondientes.

b) Acuerdo Interino.- Derivado del Acuerdo Global, retoma las bases para la negociación e instrumentación de los aspectos comerciales y cuestiones relacionadas con el comercio que son de competencia comunitaria.

c) Declaración Conjunta.- Permitirá llevar a cabo las negociaciones en temas de competencia mixta o exclusiva de los Estados miembros, como las relacionadas con el comercio de servicios y de los movimientos de capital y de pagos, así como con ciertas medidas relativas a la propiedad intelectual.

Las tres vertientes objeto de la negociación - la parte política, la parte comercial y la parte de la cooperación - forman un conjunto. Los temas negociados sólo entrarán en vigor, como ha sido la posición de México, hasta que se alcance un entendimiento global aceptable para ambas partes.

El Acuerdo Global seguirá las instancias de ratificación ante el Senado de México, por una parte, y por otra, ante el Parlamento Europeo y los parlamentos nacionales de cada uno de los Estados miembros. A la fecha, ha sido ratificado por el Parlamento Europeo y 10 de los Estados miembros, entre los que se encuentra Italia.

Entre los principales avances para la concreción del tratado destaca el evento realizado el 8 de diciembre de 1997, cuando se firmó el Acuerdo Global, el Acuerdo Interino y la Declaración Conjunta con lo que se concluyó la primera fase de negociación entre México y la UE. Aunado a ello, el 23 de abril de 1998, el Senado Mexicano aprobó por unanimidad el Acuerdo Interino y el 13 de mayo de 1998 fue aprobado por el pleno del Parlamento Europeo. Del mismo modo, el 14 de julio de 1998, en Bruselas, Bélgica, se instaló el Consejo Conjunto México - UE y se dio inicio formal a la negociación comercial.

El inicio de la estructuración de la negociación tuvo como primera acción el establecimiento de un Grupo Negociador en el cual se toman las decisiones, además de ser el encargado de la coordinación de la negociación. El Grupo Negociador también trata ciertos aspectos institucionales, desde agendas hasta el establecimiento de comités técnicos. En él participan las delegaciones de México y la Comisión Europea, con la presencia de representantes de los Estados miembros.

Asimismo, se crearon tres grupos técnicos encargados de intercambiar información, verificar acuerdos y desacuerdos y evaluar las recomendaciones del Grupo Negociador. Así, el primer grupo técnico "Acceso a Mercados" trata todo lo relativo al comercio de bienes; el segundo lo relacionado con el comercio de "Servicios y Movimientos de Capital" (incluye inversión extranjera directa y propiedad intelectual) y, el tercero ("Otros"), los temas de Compras Públicas, Competencia, Solución de Controversias y Excepciones Generales. De los trabajos de estos grupos habrán de resultar textos acordados o decisiones.

A solicitud expresa del Grupo Negociador, los expertos se pueden reunir al margen de los grupos técnicos cuantas veces sea necesario. El Grupo Negociador sesiona al principio y al final de cada ronda.

A nivel coordinadores, se puede reunir cuando se requiera durante los periodos entre ronda y ronda para intentar resolver problemas que se presentan en los grupos técnicos.

A la fecha, se han celebrado siete reuniones de negociación:

- 9 al 13 de noviembre de 1998, en la Ciudad de México
- 18 al 22 de enero de 1999, en Bruselas, Bélgica
- 8 al 12 de marzo de 1999 en Bruselas, Bélgica
- 12 al 16 de abril de 1999 en la Ciudad de México
- 17 al 21 de mayo de 1999 en Bruselas, Bélgica
- 16 al 22 de junio de 1999 en la Ciudad de México
- 19 al 23 de julio de 1999 en Bruselas, Bélgica

En todas estas asambleas se han registrado avances importantes en todos los grupos. Desde la sexta ronda concluyeron las negociaciones técnicas en los temas de competencia y propiedad intelectual, y en esta séptima ronda las negociaciones quedaron prácticamente concluidas en materia de salvaguardas, normas técnicas, medidas sanitarias y fitosanitarias y solución de controversias, quedando detalles sujetos a consultas, a precisiones adicionales o a los resultados en otros capítulos. Además, se avanzó de manera importante en materia en los grupos de servicios, movimientos de capital y pagos, compras del sector público y cooperación aduanera.

La negociación que se llevó a cabo en México, en la semana del 27 de septiembre al 1° de octubre de 1999 se concentró, sobretodo, en los temas de acceso a mercado (aranceles y reglas de origen), servicios, movimientos de capital y pagos, y compras gubernamentales. En la negociación se perfiló el siguiente contenido:¹⁶⁵

Comercio de bienes.- Las partes han intercambiado listas de desgravación para productos industriales, agrícolas y pesqueros. Para los productos industriales, la UE ofrece una liberalización del 82% del comercio a la entrada en vigor del acuerdo y el 18% restante en 2003. El planteamiento mexicano considera cuatro plazos de desgravación: 47.6% de las importaciones procedentes de la UE, en términos de valor, se liberalizarían a ala entrada en vigor del acuerdo; 5.1% adicional lo estaría en 2003; otro 5.6% se liberalizaría en 2005; y el 41.7% restante se desgravaría gradualmente hasta 2007.

Para los productos agrícolas han sido acordadas cinco categorías de desgravación: entrada en vigor del acuerdo, 2003, 2008, 2010 y el resto de los productos objeto del convenio bilateral se concentraría en una lista de espera, cuyo tratamiento arancelario sería sujeto a negociación posterior. Por otra parte, se ha avanzado en la conformación de un texto acordado. Las discusiones se han concentrado en torno a intereses específicos de exportación de cada uno de las partes y a la diferencia de estacionalidad de los productos sensibles.

En productos pesqueros los plazos acordados son similares a los agropecuarios y hasta ahora la oferta de la UE permitiría desgravar 88% de los productos mexicanos para el año 2008 y, la oferta

¹⁶⁵Secofi, op. cit., p. 8

mexicana cubriría 71.3% de las importaciones europeas para ese año. Las discusiones continúan sobre las reglas de origen aplicables.

En el capítulo de normas sanitarias y fitosanitarias se tiene un texto aceptable para ambas partes, basado en el Acuerdo sobre la Aplicación de Mediadas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC. Al efecto, se crearía un comité *ad hoc* que permita una instrumentación más eficaz de compromisos y la solución oportuna de los problemas de acceso al mercado de productos agropecuarios.

En cuanto a las reglas de origen, el llamado "Protocolo relativo a la definición del concepto de productos originarios y métodos de cooperación administrativa" cubrirá, entre otros temas, disposiciones originales, definiciones, requisitos territoriales, exenciones y cooperación administrativa. El texto está muy avanzado aunque sigue pendiente de discusión la contabilidad de insumos importados bajo el concepto de acumulación. En las últimas rondas se ha llegado a un acuerdo en alrededor del 70% de las partidas.

En materia de cooperación aduanera, se cuenta con un texto consolidado que contiene una serie de mejoras y aclaraciones planteadas por México, durante la séptima ronda, con base en los principios establecidos por la Organización Mundial de Aduanas (OMA), a la que ambas partes pertenecen. Para la próxima ronda se espera conocer el resultado de las consultas que actualmente se llevan a cabo al interior de la UE, para afinar el texto del capítulo, además de definir las condiciones para la creación de un comité *ad hoc* que permitiría atender asuntos aduaneros y de reglas de origen.

En la séptima ronda de negociación se concluyó la negociación técnica en materia de salvaguardas. El acuerdo alcanzado establece los procedimientos a seguir a fin de dar protección excepcional a un sector, frente a un aumento significativo de las importaciones, mediante la adopción temporal de medidas de salvaguarda y el correspondiente ofrecimiento de concesiones comerciales de compensación equivalentes.¹⁶⁶

En comercio de servicios, se avanzó de manera importante para acordar disposiciones en materia de cobertura, principios (acceso al mercado, trato nacional y "Nación Más Favorecida"), medidas regulatorias y prudenciales y excepciones. Tales disposiciones serán aplicables a tres de los cuatro modos de prestación (transfronteriza, movilidad de consumidores y movilidad de prestador de servicios) y a los servicios en general. También se llevó a cabo un intercambio informal de listas de reservas. Entre los temas pendientes de discusión se encuentran cuestiones relacionadas con servicios profesionales y entrada temporal de personal clave. Las disposiciones sujetas a acuerdo no menoscaban la facultad de cada una de las partes para aplicar su legislación interna en materia migratoria y laboral.

En el tema de servicios financieros se alcanzó un muy alto grado de convergencia. Con base en las propuestas de ambas partes se integró un primer texto consolidado, cuya discusión continuará en la próxima ronda.

¹⁶⁶Secofi, op. cit., p. 9

En el área de movimientos de capital y pagos, los principales temas tienen que ver con definiciones, liberalización, excepciones específicas, excepciones generales, política de tipo de cambio y monetaria, dificultades en la balanza de pagos, transferencias y cláusula de revisión. Durante la séptima ronda se acordó un texto casi definitivo y se inició la revisión de las listas de reservas de México, incluyendo las aplicables a la inversión extranjera directa. México ha reiterado la postura de no modificar la legislación nacional, ni sujetarla a disposiciones que pudieran afectar su nivel de apertura local.

El capítulo de compras gubernamentales cubre, entre otros, principios aplicables (trato nacional y no discriminación), reglas de origen, denegación de beneficios, procedimientos de licitación y de impugnación, cooperación técnica y programas de capacitación, tecnología de la información, excepciones, modificaciones y disposiciones finales. Ya se tiene un texto de base muy avanzado, y se seguirá trabajando sobre las diferencias técnicas relativas a las propuestas de cobertura.

El tema de políticas de competencia está concluido a nivel técnico. Las partes acordaron establecer un mecanismo para impulsar la cooperación, la coordinación técnica y la asistencia mutua en cualquier área de competencia que sea necesario. Con base en la aplicación de sus respectivas legislaciones se obligarán a eliminar toda actividad contraria a la competencia a fin de evitar efectos negativos sobre el desarrollo económico y comercial. Las autoridades competentes de ambas partes emitirán un informe anual al Comité Conjunto sobre todas las notificaciones, consultas o intercambio de información y la cooperación desarrollada en materia de asistencia técnica.

La negociación en materia de propiedad intelectual también ha sido concluida a nivel técnico. Se establecerá un mecanismo de consulta en materia de propiedad intelectual que además de atender los asuntos relativos a esta materia buscará resolver, de manera satisfactoria, las dificultades que puedan surgir entre las partes. Éstas acordaron sujetarse a las obligaciones contraídas en distintas convenciones multilaterales de las cuales ya forman parte, y adherirse a algunas otras convenciones.

La negociación en materia de solución de controversias concluyó con el acuerdo sobre los mecanismos que se aplicarían en caso de que alguna de las partes considere que la otra ha violado alguna disposición del acuerdo y los procedimientos que el grupo arbitral seguiría en caso de controversia. Asimismo, se han convenido los plazos para llevar a cabo consultas ante el Comité Conjunto; el procedimiento para la selección de árbitros, los plazos para que el grupo arbitral rinda sus informes; los procedimientos para el cumplimiento de la decisión del grupo arbitral; así como los procedimientos para suspender beneficios en caso de que la parte demandada no cumpla con la decisión del grupo arbitral.

Finalmente, el 24 de noviembre de 1999 en Bruselas, Bélgica, se concluyó con la ronda de negociaciones del tratado comercial, cuya entrada en vigor se prevé para el 1° de junio del 2000. De esta manera, una vez que se ponga en marcha el acuerdo, México será después de Israel, uno de los dos únicos países que mantenga un tratado de libre comercio con los dos más grandes mercados del mundo: Estados Unidos y la UE.

En materia económica y comercial han existido, sin duda alguna, grandes avances; sin embargo, el Acuerdo Global enmarca otras cuestiones de diferente índole como los son los campos de la cooperación social y política. Estos últimos temas enfrentan más tensión en razón a su propia naturaleza.

En lo que respecta a la cooperación social se mencionan asuntos como los "derechos humanos y democratización". En este tono de reciprocidad, la cooperación en materia social establece la problemática de las poblaciones indígenas. Será importante que en las negociaciones se definan los campos y el alcance de una cooperación de tipo recíproco en estos temas, y la manera en que podrían, o no, incluirse en el texto. Por lo que se refiere a la cooperación en materia de derechos humanos y democratización, estos temas han sido, tradicionalmente, competencia interna de cada país y, en opinión de muchos, sigue siéndolo. Al respecto, habrá que negociar la forma en que podrían, o no, incorporarse en el acuerdo. Estos dos puntos son, sin duda, delicados; la negociación no podrá ignorarlos. Sin embargo, no deberá olvidarse que la ratificación del eventual nuevo acuerdo requiere de la aprobación legislativa y que, en ese sentido, la cooperación en estas materias y su alcance deberán ser estipulados de manera por demás clara y cuidando salvaguardar la soberanía nacional.

En materia de cooperación política, evidentemente, éste será asimismo un punto delicado de las negociaciones. Las relaciones que sobre este punto tiene ya la UE en otros acuerdos con países latinoamericanos, socios mexicanos en otros esfuerzos regionales, deberán ser analizados a fin de evaluar no sólo las ventajas y desventajas de incluirlo en el futuro acuerdo sino, también, para examinar, en términos prácticos, cómo se ha dado esta cooperación.

La Comisión Europea señala que el modo de concertación política adoptado sustenta que "el diálogo debería basarse en el respeto de los derechos humanos y de los principios de la democracia, de la correcta gestión de los asuntos públicos y del Estado de derecho que constituye uno de los elementos esenciales de las relaciones globales entre las dos partes". En este sentido, es importante subrayar que México se propone lograr con la UE un Acuerdo de Asociación Económica amplio y de largo alcance en el que se establezca claramente la separación de cuestiones comerciales, de otras de carácter político. La parte medular de la negociación, en estos rubros, será entonces lograr un acuerdo de asociación que evite, precisamente mediante la cooperación una injerencia. La negociación es un ejercicio difícil. En este caso, las negociaciones requerirán de mandatos muy específicos y, por supuesto, de la necesaria flexibilidad para lograr que el acuerdo final refleje, de manera u otra, los intereses de las dos partes.

La infraestructura básica que conforma el cuerpo del Tratado de Libre Comercio México - Unión Europea engloba los elementos necesarios para lograr alcanzar los objetivos por los cuales fue diseñado. Es considerado un Tratado muy amplio, y por lo mismo, resulta ser muy ambicioso y promisorio. Su sustento radica en más que ser un procedimiento administrativo, se convierte en una simplificación del mismo.

Ahora bien, en términos de perspectivas, puede ser analizado a través de tres escenarios posibles: corto, mediano y largo plazos. En primer lugar, a corto plazo, se espera que este tratado sea capaz de impulsar efectivamente las relaciones internacionales con países miembros de la UE, con los cuales no existen vinculaciones estrechas, como resultan ser el caso griego o finlandés, y por otra parte, también, se mantienen las expectativas que, gracias a este instrumento jurídico internacional, se puedan

mantener, y lo que es más, profundizar los vínculos con países con los que ya se guarda una relación considerable, como lo pueden ser los casos alemán, francés e italiano.

A mediano plazo, se tendría que asistir a un evento en el cual se perciba ya un dinamismo constante del comercio, la inversión y la transferencia de recursos financieros y tecnológicos entre una y otra parte. Es decir, se tendrían que dar indicios de un funcionamiento armónico y sistemático propio de un tratado de libre comercio. De esta manera, se podría ya hablar de un comercio entre México y la UE en su conjunto, y no de unos cuantos países comunitarios con nuestro país.

A largo plazo, deberían empezar a surgir los resultados tangibles una verdadera política de diversificación (*trade - diversion*) implementada por México, y con ello comenzar a trazar una dinámica en la cual México pudiera buscar otros espacios económicos (v.g. Asia - Pacífico) para seguir diversificando sus relaciones económicas internacionales y depender menos de esta manera de un solo socio. Todo ello, conjuntamente, mejoraría la posición internacional de México en el nuevo escenario de fin de siglo, al tratar de asegurar una inserción en el sistema internacional más inteligente y *ad hoc* con la posición geoeconómica y geopolítica que ostenta en el mundo.

4.5 Logros y oportunidades de inversión

La noción de un clima propicio para la inversión engloba aspectos tales como la liberalización del comercio de un país, así como de la remoción de las barreras para la recepción de capitales externos productivos. Además de la consistencia y efectividad del marco jurídico para la inversión extranjera directa, la estabilidad del sector financiero nacional, una red de comunicaciones funcionales, entre otras consideraciones.

Lo contrario a lo anterior, es un aparato burocrático disfuncional, una mala capacidad del gobierno para la planeación y toma de decisiones y una falta de apertura y claridad en el marco jurídico regulador en esta materia. Dichos elementos han sido por muchos años los que han inhibido a un importante flujo de inversiones extranjeras hacia México. Sin embargo, en años recientes, el gobierno mexicano ha tomado medidas trascendentales para crear un panorama apto para la recepción de inversiones externas.

La táctica gubernamental de México, que ha sido adoptada como parte de esta nueva estrategia, incluye una simplificación comprehensiva de los procesos administrativos en este rubro, una mayor fluidez en los procedimientos aduaneros y en los permisos y autorizaciones, así como la creación de paquetes financieros con ciertas preferencias para algunos proyectos de exportación.

La fuerza motriz que desató o que obligó a tomar estas resoluciones, fue sin dudas un parteaguas. Todos estos mecanismos que se empezaron a maquinar fueron a favor de la implementación del TLCAN. Así, súbitamente, ciertos sectores que por muchos años habían permanecido restringidos a la inversión extranjera sufrieron un cambio en su regulación, y por lo mismo, las oportunidades de inversionistas estadounidenses y canadienses empezarían a expandirse.¹⁶⁷

¹⁶⁷American Chamber Mexico, *op. cit.*, p. 25

Un punto crucial que finalmente se consumó en beneficio de los inversionistas extranjeros, y que por mucho tiempo había sido su principal demanda, fue la garantía de otorgarles un trato nacional y una igualdad jurídica entre sus inversiones y las de los nacionales, todo ello para competir bajo circunstancias jurídicas racionales y equitativas.

Tales logros, lógicamente, se hicieron extensivos a todos los inversionistas extranjeros que buscaran en México la oportunidad de lograr una mayor rentabilidad en sus negocios, logrando del mismo modo, un posicionamiento estratégico en el mercado global del consumo y de las inversiones.

La UE, como uno de los líderes inversionistas internacionales, ha valorado las grandes oportunidades de inversión que está ofreciendo México a raíz de los diferentes procesos de modernización dirigidos a la planta productiva nacional. De tal modo que la UE ha canalizado importantes recursos destinados a la materialización de inversiones productivas; dicha consideración la observamos en el cuadro siguiente:

Cuadro 4.6

**Inversión directa materializada de los países de la Unión Europea
(miles de dólares)**

Países	1994	1995	1996	1997	1998	1999 ¹	Acumulado 1994-1999 ²	Part (%)
IED Total	10,504,610.5	8,144,588.5	7,470,978.8	11,136,684.9	5,765,315.3	1,731,812.7	44,753,960.7	
Unión Europea	1,921,770	1,814,656.7	1,095,829	2,982,250.8	1,283,248.1	242,340.9	9,340,095.5	100
Alemania	305,044.9	549,530	194,921.3	475,069	138,528.5	37,211.7	1,699,305.4	18.2
Austria	2,260.3	-238.1	434	575.5	4,963.5	7.4	8,002.6	0.1
Bélgica	-7,203.1	54,160.5	1,532.6	46,206.9	30,479.1	53.7	125,229.7	1.3
Dinamarca	14,518.4	18,934.7	17,594.2	18,411	3,552.8	1,693.2	74,704.3	0.8
España	145,225.3	42,398.5	59,802.5	264,127	219,047.7	9,767.8	740,368.8	7.9
Finlandia	4,562.7	3.5	-55.5	976.6	1,090.6	10,597.7	17,175.6	0.2
Francia	90,481.7	119,473.9	119,124.9	59,570.1	95,743	16,879.2	501,272.8	5.4
Grecia	15.5	8.7	6.6	5.6	0.4	0	36.8	0
Holanda	746,498.8	738,901.4	478,688.1	242,079.9	597,624.6	51,980.3	2,855,773.1	30.6
Irlanda	4,417.4	347.6	19,604.1	3,730.7	-3,720.4	47.1	24,426.5	0.3
Italia	2,730	10,440.7	18,255.6	29,024.4	11,607.5	1,815.8	73,874	0.8
Luxemburgo	10,390.3	7,169.3	14,842.3	-6,611.3	6,344.1	3,438.1	35,572.8	0.4
Portugal	112	15.7	76.4	545.4	3,351	3.6	4,104.1	0
Reino Unido	593,439.9	213,453.2	74,356.4	1,841,311.1	152,671.1	107,149.4	2,982,381.1	31.9
Suecia	9,275.9	61,057.1	96,645.5	7,228.9	21,964.6	1,685.9	197,867.9	2.1

Notas: Para el periodo 1994-1998, la inversión extranjera directa (IED) se integra con los montos notificados al Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (RNIE), más las importaciones de activo fijo realizadas por sociedades maquiladoras. A partir de 1999 se incluyen además los conceptos de nuevas inversiones, reinversión de utilidades y cuentas entre compañías, que se han incluido al RNIE.

¹ Enero - marzo

² Notificado al 31 de marzo de 1999

Fuente: SECOFI, Dirección General de Inversión Extranjera

Las primeras consideraciones que pudiésemos formular en base a los datos mostrados en el cuadro 4.6 tienen relación prioritariamente con nuestro tema de estudio. Efectivamente, en cuanto a la participación italiana en inversiones productivas se refiere, ésta no figura dentro del grupo de los cinco principales inversionistas comunitarios en México en 1998, sino que se ubica en el octavo escafo en base a los parámetros de referencia.

Cronológicamente, Italia ha mostrado una actitud interesada por el mercado mexicano, pues como podemos apreciar en los datos estadísticos, los montos productivos por parte de ese país hacia México, siempre han ido en ascenso con excepción de 1998, que fue un año caracterizado por numerosos descalabros financieros en diversas partes del mundo, repercutiendo en una desaceleración de la inversión productiva por parte de los países más poderosos económicamente, entre los que destacan los líderes comunitarios (Alemania, Reino Unido, Francia e Italia), ya que las condiciones de certidumbre que mostraban los países en desarrollo, y concretamente los países emergentes, eran en algunos casos muy titubeantes, por lo cual, la desconfianza se hizo presente en los inversionistas obligándolos a decidirse por una postura conservadora.

Tal apreciación fue percibida de cerca por los países comunitarios, ya que muchos de ellos habían canalizado importantes flujos de inversión hacia los países de Europa del Este, una vez que se dismanteló el modelo de economía centralmente planificada y se optó por el modelo de liberalización económica. Sin embargo, el colapso ruso de 1998 afectó en gran medida a los países de esta región europea, por los lazos económicos y financieros que aún sobreviven. De esta manera, el contagio se padeció por los países del Este Europeo, y las respuestas a las obligaciones financieras y económicas contraídas por este grupo de países con la UE se pospusieron, lo que provocó, por un lado, una fuerte salida de capitales en esa región, y por otro lado, un escaso flujo de utilidades que imposibilitaron a un proceso de reinversión o diversificación de las inversiones en otras regiones del mundo.

Cuadro 4.7

Distribución sectorial de la inversión italiana materializada en México (miles de dólares)

Sectores	1994	1995	1996	1997	1998	1999 ¹	Acumulado 1994-1999 ²	Part. (%)
TOTAL	2,730	10,440.7	18,255.6	29,024.4	11,607.5	1,815.8	73,874	100
Agropecuaria	0.5	0	0	7.2	0	0	7.7	0
Minería y extracción	0	0	0	0	0	0	0	0
Industria Manufacturera	1,310	9,018.5	14,950.4	25,192.2	10,308.2	1,789.9	62,578.2	84.7
Electricidad y agua	0	0	0	0	0	0	0	0
Construcción	236.4	0	2,156.9	-316.9	16.4	0	2,092.8	2.8
Comercio	2,387.4	949.2	380.5	353.8	150.6	7	4,228.5	5.7
Trans y comunicaciones	0	0	3.3	0	7.3	0	10.6	0
servicios financieros	-1,987.4	10.2	13.4	19.1	25.5	0	-1,919.2	-2.6
Otros servicios	783.1	462.8	751.1	3,769	1,099.5	9.9	6,875.4	9.3

Notas: Para el periodo 1994-1998, la inversión extranjera directa (IED) se integra con los montos notificados al Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (RNIE), más las importaciones de activo fijo realizadas por sociedades maquiladoras. A partir de 1999 se incluyen además los conceptos de nuevas inversiones, reinversión de utilidades y cuentas entre compañías, que se han incluido al RNIE.

¹ Enero - marzo

² Notificada al 31 de marzo de 1999

³ Servicios comunales y sociales, hoteles y restaurantes, profesionales, técnicos y personales. Incluye los servicios a la agricultura, ganadería construcción, transportes, financieros y comercio

Fuente: SECOFI, Dirección General de Inversión Extranjera

Los líderes inversionistas de la UE son al mismo tiempo los países más exigentes en cuanto a la evaluación de consideraciones como: condiciones jurídicas (marco regulador de la inversión extranjera directa), condiciones económicas (infraestructura, viabilidad y continuidad del proyecto económico), condiciones financieras (sistema financiero nacional estable), condiciones políticas (democracia) y condiciones sociales (derechos humanos y justicia social). En razón a lo anterior, haciendo un análisis introspectivo de nuestro país, encontramos que si bien es cierto se han tomado medidas cruciales para avanzar hacia esos objetivos, que son las directrices nacionales de México, existen aún muchos rezagos que no cubren esa exigencia, en primer lugar para los mexicanos, y en segundo término para los inversionistas comunitarios. Aisladamente, la distribución sectorial de la inversión italiana materializada en México presenta una composición interesante, tal como lo demuestra el cuadro 4.7.

Los tres sectores productivos que han tenido más empuje, y que han demostrado más interés para la inversión italiana a lo largo del tiempo, han sido la industria manufacturera con una participación del 84.7%, el comercio con un 5.7% y el rubro de "otros servicios" con el 9.3%.

En lo que corresponde a la industria manufacturera, los subsectores más participativos en la recepción de recursos procedentes de Italia son: la industria automotriz, la cual detenta el 34.8% de la inversión total italiana, la elaboración de productos lácteos con un 28.3% y otras industrias manufactureras con el 10.5%. Son los dos primeros subsectores los que tradicionalmente han canalizado más recursos productivos a la industria manufacturera, y a la industria en general; el renombre internacional de estas áreas productivas ha logrado también la aceptación del mercado mexicano.

En cuanto al comercio, la principal área de atención es el comercio de productos no alimenticios al por mayor, el cual ostenta el 4% de la inversión total italiana, así como el comercio de productos no alimenticios al por menor en establecimientos especializados con el 1.6%. El comercio de productos no alimenticios italianos está incrementándose en razón de un mayor conocimiento por parte de los consumidores mexicanos de ingresos medios y altos que reconocen la eficiencia del "Made in Italy".

Finalmente en el rubro de "otros servicios", el subsector más importante lo ocupan los hoteles y otros servicios de alojamiento temporal, ya que tiene el 7.4% de la inversión total italiana. Tal situación se ha venido dando en razón de la promoción turística que está teniendo México en el exterior, además de las reformas en la Ley de Inversión Extranjera que posibilitan a los extranjeros la constitución de fideicomisos sobre bienes inmuebles con el objeto de realizar actividades turísticas en la zona restringida dentro de la franja costera de los 50 Kmts.; esta última cuestión será abordada con más precisión en el apartado siguiente.

Comparativamente, Italia no ha demostrado el mismo dinamismo inversionista en México como lo han hecho otros países de la Unión. Tal cuestionamiento puede ser analizado a través de dos aristas: en primer lugar, desde el punto de vista cronológico, la inversión italiana acumulada de 1994 a marzo de 1999 ocupa el noveno sitio con un monto de 73,874 millones de dólares muy por debajo del líder en este rubro con un monto de casi 3 billones de dólares, que han sido canalizados por el Reino Unido; y en segundo lugar, Italia no ocupa ninguna posición de liderazgo como inversionista en algún sector productivo en específico durante el período de 1994 a marzo de 1999.¹⁶⁸

¹⁶⁸Secofi - Dirección General de Inversión Extranjera, *Inversión en Italia*, Secofi, México, 1999, p. 10

1) Agropecuario: Los tres primeros lugares son ocupados por Francia (USD \$903.7 millones), España (USD \$717.1 millones) y Luxemburgo (USD \$ 478.6 millones), los cuales se caracterizan por ser excelentes productores agrícolas, de alimentos procesados y bebidas alcohólicas. Mientras que Italia, en este sector, tiene una inversión acumulada de USD \$7.7 millones de dólares.

2) Extractivo: Los líderes inversionistas en este rubro son el Reino Unido con una inversión de USD \$26,489.3 millones, le sigue Bélgica con un monto invertido de USD \$22,718.4 millones y, finalmente, Francia con una inversión de USD \$234.4 millones. Estos tres países en conjunto tiene un interés en invertir en toda la rama minera (metales, petróleo y gas natural, carbón, etc.) debido a que presentan una considerable escasez de estos recursos, misma que se padece en mayor medida en la industria en general. Italia, en este renglón, no posee alguna inversión.

3) Industria Manufacturera: La mayoría de la inversión italiana ha sido canalizada en este sector en razón de las ventajas competitivas que presenta México para el exterior; sin embargo, su monto invertido acumulado no le alcanza para estar en las primeras posiciones, mismas que son ocupadas en primer lugar por el Reino Unido con USD \$2,302,668.9 billones, seguido de Alemania con un monto de USD \$1,422,591.7 billones y, en el tercer puesto, se encuentra Holanda con una inversión de USD \$1,010,598.1 billones.

4) Electricidad y Agua: En realidad este sector es una área productiva aún inexplorada por la inversión extranjera europea, ya que es ésta y la rama agropecuaria en donde la UE canaliza menos recursos productivos. A pesar de ello, existen algunos países que tiene un cierto interés en invertir en este sector, como lo son Francia que mantiene una inversión acumulada de USD \$6,726.6 millones, y la hace colocarse como el líder inversionista en este ramo, atrás de Francia, la inversión del Reino Unido es la que ocupa el segundo puesto con un monto de USD \$3,451.1 millones; mientras que en tercer lugar está España con una inversión de USD \$497.6 millones. Italia no ha demostrado un gran interés por invertir en este sector, ya que no se le tiene registrada alguna inversión. Un mayor incremento de inversiones en este rubro dependerá en gran medida de la aprobación legislativa de la privatización del sector eléctrico mexicano.

5) Construcción: Los líderes en el sector de la construcción son Francia con una inversión de USD \$29,928.1 millones, Alemania con un monto invertido de USD \$15,184.6 millones y el Reino Unido con USD \$7,160.7 millones. Italia, en este ramo, posee una considerable inversión por USD \$2,092.8 millones. La construcción ha llegado a ocupar una posición importante dentro del total de los sectores productivos en razón de la necesidad de crecimiento y modernización de la infraestructura económica de México con el objetivo de ser capaz de recibir y soportar todo el flujo de inversiones extranjeras directas.

6) Comercio: Holanda es el líder en este sector con una inversión de USD \$933,211.3 millones, después de ella, España es el segundo en importancia al acumular una inversión de USD \$168,908.1 millones, mientras que el Reino Unido posee un flujo de inversión acumulada de USD \$67,939.9 millones. Italia ha canalizado recursos por USD \$4,228.5 millones; sin embargo tal cifra no le permite posicionarse entre los tres principales inversionistas en el rubro del comercio de productos entre México y la UE.

7) Transportes y Comunicaciones: El principal inversionista en este rubro es el Reino Unido con un monto invertido de USD \$502,981.7 millones, le sigue Holanda con una inversión de USD \$293,753.8 millones, Alemania ocupa el tercer puesto en importancia con un flujo acumulado de USD \$134,907.6 millones. Italia posee inversiones por USD \$10.6 millones en este sector; sin embargo, los cálculos a futuro prevén un mayor incremento en el flujo de inversiones hacia este sector a medida que el país, y en concreto las industrias y las empresas mexicanas incrementen y solidifiquen su posición en el mercado nacional, para lograr en un futuro próximo el proceso de internacionalización integral.

8) Servicios Financieros: En razón a la reciente apertura y modernización del sistema financiero mexicano, se ha producido un efecto de atracción de capitales externos hacia este sector. Los países de la Unión que más han encaminado recursos productivos en este ramo han sido Holanda con una inversión de USD \$482,434.3 millones, Alemania con USD \$39,413.4 millones y Bélgica con USD \$39,287 millones. Italia, por otra parte, ha realizado acciones contrarias, puesto que ha retirado inversiones que suman un monto de USD \$1,919.2 millones. La razón esencial de la decisión italiana del retiro de capitales es la inmadurez e inestabilidad del sector financiero mexicano que provoca una mayor incertidumbre en los inversionistas al conocerse a través de la opinión pública internacional la gran cantidad de quebrantos en la banca privada, así como un mal manejo de los fondos que habían sido capitalizados a la banca. Parte de la estrategia para rescatar a la banca comercial es un mayor control y supervisión fiscal y jurídica para evitar desavenencias que contravengan con los intereses de inversionistas nacionales y extranjeros.

9) Otros servicios: En este renglón productivo se incluyen subsectores como lo son servicios comunales y sociales; hoteles y restaurantes, profesionales, técnicos y personales; entre otros. Los principales inversionistas comunitarios en México en este rubro son España con una inversión de USD \$282,209.7 millones, Holanda con un monto invertido de USD \$124,435.2 millones y el Reino Unido con un flujo acumulado por USD \$73,237.1 millones. Italia mantiene una inversión importante de USD \$6,993.6 millones. El turismo es, sin lugar a dudas, el subsector que más empuje tiene en este espacio de conglomerados productivos, por lo mismo, México deberá de aprovechar racionalmente todos sus recursos y potencialidades para ser capaz de atraer capitales externos que complementen el esfuerzo nacional en este y en otros sectores económicos.

Está en marcha en México un programa nacional que tiende a reestructurar a todo el sistema operativo que se involucra con la funcionalidad tanto del aparato productor como del que se encarga de comercializar a los bienes tanto al interior como al exterior del país. Parte de esta estrategia es la necesidad de insertar inteligentemente a las empresas mexicanas al nuevo escenario global a través de un proceso de internacionalización. Empero, las condiciones económicas del país dificultan el desarrollo integral de la industria mexicana, por lo tanto una respuesta parcial a este dilema es la recepción de inversión extranjera directa en nuestro país con el objetivo primordial de complementar los esfuerzos desplegados por el empresariado mexicano.

En el ángulo bilateral de la relación México e Italia, existen como lo hemos podido observar, logros y oportunidades de inversión. Las acciones realizadas por los inversionistas italianos en México son considerables. A decir verdad, existe un flujo de inversión muy modesto por parte de ese país europeo

hacia México en comparación con otros socios comunitarios. Sin embargo, la inversión italiana se considera como una de las más constantes en nuestro país sin resultar ser espectacular. Lo importante para México es conservar a dicha inversión, y si es posible acrecentar el monto invertido, teniendo siempre presente que la principal función de la inversión foránea es la complementariedad y no la sustitución productiva que pudiese ir en menoscabo de la soberanía nacional.

Las oportunidades de inversión pueden seguir materializándose, siempre y cuando perdure el interés de México por comprometerse a lograr un crecimiento económico real, que se traduzca en un mayor bienestar para la población, y en una mayor certidumbre para los inversionistas en general. Las primeras señales que debe mostrar México hacia el exterior es una infraestructura económica, política y social capaz de recibir, hacer crecer y madurar a todo flujo de inversiones que proceda no solamente de Italia, sino de cualquier parte del mundo.

4.5.1 Trascendencia de las reformas al marco regulatorio de la inversión extranjera en México

Desde los inicios de la década de los ochenta, el gobierno mexicano ha implementado numerosas reformas estructurales para acrecentar la inversión en la iniciativa privada, mejorando así, la productividad y la competitividad de la economía en general. Una de las áreas más beneficiadas de estas reformas es el marco legal relacionado con la inversión extranjera. La Ley de Inversión Extranjera fue creada en 1993. Desde entonces, ha sufrido algunas enmiendas, como las de 1995, 1996 y 1998, con el objetivo de atraer aún más a la inversión extranjera buscando que tal mecanismo sea favorable para el crecimiento económico nacional.

El principal antecedente de la Ley de Inversión Extranjera fue la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera promulgada en 1973.¹⁶⁹ Esta ley generó un aparato burocrático disfuncional, el cual entorpecía al desarrollo de todas las actividades económicas provenientes del exterior que deseaban incursionar en el mercado mexicano. Todo esto fue posible debido al contexto nacionalista exacerbado plasmado en las políticas económicas restrictivas y proteccionistas que imperaban en esos tiempos.

A pesar de los numerosos intentos que se realizaron para simplificar a la ley, no fue sino hasta 1989 que el gobierno anunció un paquete de regulaciones comprehensivas las cuales liberalizaban significativamente la aplicación y la creación de un marco legal más funcional. Así, las regulaciones de 1989 dinamizaban el proceso regulatorio de la inversión extranjera en México por un lado; y por otra parte, expandían las oportunidades para los inversionistas extranjeros en nuevos sectores de la economía nacional.

En diciembre de 1993, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Ley de Inversión Extranjera, llegando a ser efectiva ese mismo mes. Esta nueva Ley fue un parteaguas, ya que significó el tránsito de una política económica proteccionista y nacionalista hacia una nueva política basada en la liberalización económica y supuestamente acorde con los tiempos actuales, a pesar de que muchas ocasiones es criticada por detentar en contra de la soberanía nacional.

¹⁶⁹ Arellano, Carlos, *Derecho Internacional Privado*, Porrúa, México, 1995, p. 564

Si bien es cierto que la Ley de Inversión Extranjera favoreció a un avance importante del país por la necesidad de complementar el ahorro interno y el crecimiento económico, esto como una justificación endógena. También puede ser analizada como una estrategia urgente a razón de coincidir y complacer a los parámetros establecidos en el marco de negociaciones del TLCAN, por lo tanto, la razón puede ser exógena.

De cualquier manera, inversionistas de todas partes del mundo pueden ahora expandir sus actividades productivas en México: manufacturar productos, abrir establecimientos, contribuir como socios mayoritarios en todas las actividades económicas con excepción de las que determina la Ley.

Una de las reformas más polémicas que estableció la Ley de Inversión Extranjera fue la cristalización de la demanda de inversionistas extranjeros en poder invertir dentro de la "zona restringida", la cual está enmarcada dentro del espacio territorial de 50 Km. en las costas y de 100 Km. en las fronteras. Ahora, cualquier corporación mexicana sin importar el porcentaje de su capital extranjero, puede adquirir propiedades en estas áreas, siempre y cuando estos espacios no sean destinados a ser utilizados para fines residenciales, en tal caso, se debe contar con la autorización de la Secretaría de Relaciones Exteriores.¹⁷⁰

La Ley simplifica y agiliza también el proceso para la inversión en sectores regulados a través de la especificación del periodo de tiempo máximo en el cual la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras deberá responder a las aplicaciones que puedan ser objetables a la demanda de inversión en particular. De esta manera, se establece que si la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras no responde en un periodo máximo de tiempo de 45 días hábiles a la petición de inversión, la demanda será automáticamente aprobada.¹⁷¹ El criterio por el cual se guía esta Comisión en la resolución de aplicaciones, se enfoca principalmente en el impacto que pueda tener la inversión en cuestión sobre el empleo, la formación profesional, la contribución tecnológica, el respeto de las normas ambientales y la repercusión en la competitividad del sistema productivo.

La Ley, además, ha establecido que no hay restricciones para poseer hasta el 49% del capital de las compañías mexicanas. Para adquirir más del 49%, la regla general establece que no se necesitará de autorización, siempre y cuando el valor total de los activos de la empresa mexicana no exceda de la cantidad establecida periódicamente por la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras (actualmente la cifra para los inversionistas de la zona del TLCAN se ubica en USD \$50 millones).

La Ley de Inversión Extranjera aún reserva a un número de sectores catalogados como estratégicos para el gobierno federal establecidos por mandato constitucional. Dichos sectores son los siguientes:¹⁷²

- Petróleo e hidrocarburos
- Petroquímica básica
- Electricidad (excluyendo a la co-generación y proyectos de auto-provisionamiento)
- Energía nuclear

¹⁷⁰Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera, México, 1999, Título Sexto, arts. 36-38

¹⁷¹*Ibid*, Título Primero, art. 2

¹⁷²Ley de Inversión Extranjera, México, 1999, Capítulos Segundo y Tercero, arts. 5 - 9

- Correos y telégrafos
- Emisión de monedas y billetes

Del mismo modo, la Ley establece una serie de sectores exclusivos para las firmas mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros:

- Transportación terrestre nacional, con excepción de los servicios de mensajería y paquetería
- Comercio al por menor de gasolina y distribución de gas licuado de petróleo (excluyendo al gas natural)
- Servicios de radiodifusión y otros de radio y televisión, distintos de televisión por cable
- Uniones de crédito y bancos de desarrollo
- Ciertos tipos de servicios profesionales (v.g. servicios aduanales)

Aunado a lo anterior, la Ley menciona el límite máximo de inversión en la participación extranjera en un número determinado de áreas productivas:

- 25% en transportación área y aerolíneas
- 49% en los siguientes:
 - ♦ producción de explosivos y armas de fuego
 - ♦ periódicos de circulación exclusiva en México
 - ♦ explotación forestal y ganadera
 - ♦ televisión por cable
 - ♦ servicios telefónicos
 - ♦ actividades de pesca en agua dulce, costera y en la Zona Económica Exclusiva
 - ♦ administración portuaria
 - ♦ operaciones de tráfico aéreo

Finalmente, en ciertos sectores la participación mayoritaria es permitida con el consentimiento por escrito de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras:

- Construcción, operación y uso de redes ferroviarias
- Servicios portuarios auxiliares
- Administración de terminales aéreas
- Educación privada
- Telefonía celular
- Construcción de pipas para la transportación de aceite y productos derivados
- Perforación de pozos petroleros y de gas

Debe considerarse que en los casos en donde la inversión extranjera es restringida, se ha instrumentado a través de esta nueva Ley, una operación que se conoce como "inversión neutra", la cual puede exceder los límites o restricciones establecidas por la Ley de Inversión Extranjera (en cualquier área con excepción a las reservadas al Estado), puesto que el inversionista extranjero puede conservar certificados de participación, conocidos internacionalmente como los *CPOs*, permitiéndole gozar de todos los derechos económicos, pero no corporativos.¹⁷³ Con la autorización de la Comisión Nacional de

¹⁷³ Arellano, Carlos, *op. cit.*, p. 609

Inversiones Extranjeras, los documentos de inversión pueden ser establecidos por los bancos mexicanos los cuales deberán fungir como depositarios. Estos documentos tipo CPOs, pueden estar bajo poder de cualquier persona extranjera o entidad de la misma naturaleza.

Con el objetivo de profundizar el proceso de liberalización económica, el gobierno mexicano introdujo nuevas regulaciones en septiembre de 1998 en materia de inversión extranjera, mismas que se consagraron en el Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras. Las regulaciones tipifican cuales subsectores que, anteriormente estaban restringidos a la inversión foránea, ahora son nuevos espacios para la recepción de flujos de inversión productiva del exterior, tal es el caso de la co-generación de electricidad y la transportación y distribución de gas natural.

El gobierno mexicano ha desplegado otro tipo de estrategias para complementar el funcionamiento de la Ley de Inversión de Extranjera por medio de enmiendas constitucionales, que han permitido al gobierno la privatización de los ferrocarriles y de las comunicaciones vía satélite. Asimismo, se ha concedido la privatización de plantas generadoras de energía, instalaciones de petroquímica secundaria, la industria del gas natural, aeropuertos, puertos y carreteras.

En conexión con la implementación del TLCAN, se han enmendado algunas leyes en lo relacionado con los servicios financieros. Estas nuevas medidas permiten a las instituciones financieras extranjeras a través de sus subsidiarias mexicanas enrolarse en cualquier tipo de operación que pueda ser comúnmente realizada por la banca privada mexicana.

Finalmente, la regulación operativa de la industria de las telecomunicaciones ha sufrido cambios sustanciales a partir de las enmiendas de 1995, las cuales, facilitan la canalización de inversiones extranjeras en los servicios telefónicos de larga distancia y de uso local; así como en la red de servicios telemáticos en general.

Es indudable que México se encuentra en una nueva etapa de desarrollo, por lo mismo se requiere del uso complementario del ahorro externo, el cual debe dirigirse a la inversión productiva más que a la obtención de altos rendimientos de corto plazo. Asimismo, es menester que la inversión nacional reciba el mismo trato que la inversión extranjera para evitar, por un lado, que la inversión extranjera reciba subsidios a costa de la economía nacional y por el otro lado, que la inversión en México no sea atractiva para los inversionistas extranjeros.

Es importante considerar que los recursos del exterior se orienten preferentemente a la inversión productiva eliminando los obstáculos regulatorios que sin justificación legal existen para la participación foránea en la actividad productiva. Empero, también es importante destacar que no se debe ceder ante presiones externas, para abrir nuestra economía desmedidamente a intereses extranjeros, ya que se estaría atentando gravemente en contra de la decisión soberana del país, de la misma manera se profundizaría la dependencia económica de capitales foráneos, lo que provocaría que nuestro devenir y bienestar estarían sujetos a las decisiones de terceros.

Actualmente, México dispone de amplias oportunidades para que sus exportaciones penetren a nuevos mercados, que son realmente pujantes. Tal es el caso del espacio de mercado que conforma la Unión Europea. Ante esta posibilidad, México y la Unión están buscando concretar un tratado

internacional que agilice y liberalice no solamente a las actividades comerciales, sino también a las de inversión. Sin embargo, México deberá mantener durante todas sus negociaciones la premisa de establecer condiciones para un desenvolvimiento eficiente sobre bases de equidad y respeto a la integridad política, económica y social del país.

4.5.2 Alianzas estratégicas y esquemas de coinversión entre empresas mexicanas e italianas

A raíz de las nuevas condiciones establecidas por los recientes procesos económicos internacionales como lo son la globalización, el regionalismo y la liberalización económica, se ha producido un aumento en los niveles de competencia entre productores y distribuidores a nivel mundial. De tal modo, que se han buscado nuevos esquemas para competir de mejor manera y con mayores posibilidades de éxito dentro de esta nueva lógica internacional.

Sin lugar a dudas, el modelo de negocios empresariales desarrollado en casi todo Europa, y del cual es pionera Italia, se refiere a la realización de actividades empresariales a nivel local e internacional bajo la óptica del asociacionismo empresarial.

El asociacionismo empresarial surge sobretodo como una necesidad a la exigencia y a la competencia que se ha establecido en el ámbito empresarial internacional. Este último se caracteriza por la búsqueda prioritaria de una alta competitividad, productividad y calidad total en todas las actividades que sean desarrolladas por las industrias y las empresas de todo el mundo.

Los esquemas de asociacionismo empresarial que son más comunes entre los empresarios internacionales son las alianzas estratégicas y los esquemas de coinversión (*joint venture*). En el capítulo 1, justamente, hacíamos alusión a estos mecanismos, como los métodos de penetración en mercados internacionales que se consideran como las principales herramientas empresariales para el próximo siglo por las ventajas que traen consigo intrínsecamente. Enfáticamente, retomamos las consideraciones hechas en el capítulo inicial, para tener presente la funcionalidad de estos esquemas que son empleados ya no sólo en Italia, sino en todo el orbe internacional.

En primer lugar, las alianzas estratégicas son esquemas de cooperación entre competidores, clientes o proveedores. La meta es lograr un ingreso más rápido al mercado e inicio de actividades; tener accesos a nuevos productos, tecnologías y mercados; y compartir costos, recursos y riesgos.

Las alianzas estratégicas se pueden producir entre competidores en el mismo negocio, como el caso de Grunding y Philips, que unieron sus negocios de video y teléfonos inalámbricos. También ocurre entre proveedores particulares y su cliente (Marks&Spencer cuenta con alianzas estratégicas informales con muchos de sus proveedores textiles y alimentarios, que datan de mucho antes de que se pusieran en boga estas alianzas); del mismo modo, los lazos entre proveedor/cliente son tremendamente importantes en Japón, bajo el esquema empresarial denominado *keiretsu*. Existe igualmente la posibilidad de realizar alianzas entre diferentes empresas que no son competidoras, pero que ambas puedan utilizar una

tecnología determinada en sus mercados respectivos, como en el caso de France Telecom y Deutsche Telecom.¹⁷⁴

Así pues, se considera que las alianzas estratégicas se convertirán en una de las armas de competencia global más importantes del siglo XXI, y se puede pensar que conducirían a una nueva forma de organización corporativa. También requieren de una orientación a largo plazo y un comportamiento adecuado; el desarrollo y cimentación de la confianza; y sobretodo, la voluntad de que funcione por parte de los socios medios y altos.

Por otra parte, las coinversiones, mejor conocidas internacionalmente por el vocablo inglés *joint ventures*, término que significa, técnicamente, que una firma es propiedad en cierta proporción (50%-50% o 49%-51% u otras posibilidades) de dos firmas matrices; o más llanamente, colaboración entre dos o más firmas para propósitos específicos. Las *joint ventures* en ambos sentidos, especialmente en el último, se están volviendo cada vez más frecuentes y más importantes. Cuando son más de dos las empresas involucradas (particularmente si son varias) a la *joint venture* se le suele denominar consorcio.¹⁷⁵

Una *joint venture* obedece a que las compañías que la crean tienen una especialización más definida cada una de ellas, o bien porque quieren compartir unos costes de desarrollo muy elevados. Por ejemplo, un fabricante mexicano que desee exportar a Italia puede formar una *joint venture* con un distribuidor italiano; o firmas en negocios similares, incluso competidores, que deciden unirse para desarrollar nuevas y muy caras tecnologías, como lo fue la televisión de alta definición, ya que Toshiba tiene una *joint venture* con IBM.

La diferencia fundamental que existen entre estos dos esquemas empresariales reside - tal como se mencionó en el capítulo 1 - en su estructuración y consolidación, puesto que una alianza estratégica se diferencia de una *joint venture* en que no se establece ninguna entidad legal y en que el alcance de la cooperación puede ser más amplio y profundo, a pesar de la ausencia de rígidas definiciones contractuales de las obligaciones de los socios; mientras que para la realización de una *joint venture* se realiza una operación contractual que desemboca normalmente en la creación de una nueva empresa con ya sea capital, tecnologías, recursos materiales, etc., compartidos bajo ciertos parámetros porcentuales que determinan los socios entre sí, incluso el nombre de la nueva firma puede tomar parte de las razones sociales de cada una de estas firmas originales para nombrar a la *joint venture*.

Concretamente, el desarrollo de esquemas de coinversión y alianzas estratégicas entre empresas mexicanas e italianas es ya una realidad. El surgimiento de estos mecanismos entre firmas de estos dos países se ha dado, sobretodo, por una necesidad apremiante, ya que, por un lado, muchos sectores que resultan ser atractivos a la inversión italiana mantienen restricciones considerables a la inversión extranjera, y por otro lado, estos esquemas empresariales han sido valorizados internacionalmente como estratégicos, para lograr una mayor presencia en el mercado meta, además de que traen consigo ventajas importantes como es el apoyo sinérgico en la distribución de gastos y esfuerzos, pero también de las utilidades que puedan arrojarse a través del *performance* operativo de la alianza que surja entre los socios.

¹⁷⁴Koch, Richard, op. cit., pp 25-26

¹⁷⁵*Ibid.*, pp 328-329

Las autoridades gubernamentales y la iniciativa privada de México han hecho expreso su interés por conocer más a fondo el modelo organizativo de los distritos industriales italianos, que es identificado como un ejemplo a imitar para permitir el desarrollo de análogas aglomeraciones de empresas mexicanas. Del mismo modo, se busca analizar todas las implicaciones que este esquema empresarial conlleva para su consecución. La premisa por la cual surge este modelo italiano es gracias a la implementación y al desarrollo exitoso del asociacionismo empresarial.

El gobierno mexicano, así como la comunidad empresarial del país, están interesados en extrapolar parte de esa estrategia. Ante tal prioridad, se están tratando de desarrollar y sostener iniciativas de colaboración ente pequeñas y medianas empresas italianas y mexicanas para compartir los beneficios de un mismo modelo.

Como consecuencia de lo anterior, al mes de marzo de 1999 se contaba con el registro de 382 empresas con inversión italiana, esto es, el 2.3% del total de sociedades con inversión extranjera directa establecidas en México (16,288). Los inversionistas italianos participan mayoritariamente en el capital social de 295 empresas (77.2%) y minoritariamente 87 (22.8%).¹⁷⁶

Las empresas con capital mexicano e italiano se ubican principalmente en el sector servicios, que registra el 37.9% del total, en la industria manufacturera se encuentra el 29.6%; en comercio, el 26.2%; en construcción, el 3.9%; en el sector agropecuario, el 1.6%; y en transportes y comunicaciones, el 0.8%. En el cuadro 4.8 se especifica la distribución sectorial de las empresas con inversión italiana:

Cuadro 4.8

Distribución sectorial de las coinversiones entre México e Italia, 1999¹

Sectores	Participación porcentual de la inversión		Empresas
	menor al 50%	mayor al 50%	
Agropecuario	1	5	6
Minería y extracción	0	0	0
Ind. Manufacturera	28	85	113
Electricidad y agua	0	0	0
Construcción	11	4	15
Comercio	24	76	100
Transportes y comunicaciones	2	1	3
Servicios financieros	5	20	25
Otros servicios ²	16	104	120
TOTAL	87	295	382

¹ Al mes de marzo de 1999

² Servicios comunales y sociales, hoteles y restaurantes; profesionales, técnicos y personales. Incluye los servicios a la agricultura, ganadería, construcción, transportes, financieros y comercio
Fuente: SECOFI, Dirección General de Inversión Extranjera

¹⁷⁶ Secofi - Dirección General de Inversión Extranjera, *op. cit.*, p. 2

Algunas especificaciones que dan lugar a la estructuración de la distribución de la coinversión entre México e Italia son las que se mencionan a continuación:

1) Agropecuario.- En el ramo agropecuario, el interés por una operación sinérgica entre Italia y México, se visualiza en la creación de 5 compañías en agricultura y 4 en pesca.

2) Industria manufacturera.- Tres son las ramas industriales en las que el asociacionismo empresarial entre mexicanos e italianos ha rendido más beneficios: fabricación, reparación y/o ensamble de maquinaria y equipo para fines específicos (14 empresas); elaboración de productos de plástico (12 empresas); y fabricación, reparación y/o ensamble de maquinaria para usos generales (8 empresas).

3) Construcción.- La gran mayoría de las *joint ventures* concretadas entre empresas mexicanas e italianas se ubican en el rubro de la edificación (6 compañías); sin menospreciar otros subsectores de gran relevancia estratégica, como lo es la construcción e instalaciones industriales (3 empresas).

4) Comercio.- El principal rubro del comercio que interesa más a las firmas italianas para hacer negocios con corporaciones mexicanas es el comercio de productos alimenticios al por mayor, ya que existen 81 coinversiones en tan sólo en esta rama productiva.

5) Transportes y telecomunicaciones.- Cabe mencionar que las actividades de sinergia empresarial entre italianos y mexicanos en las comunicaciones son las únicas que han arrojado datos positivos (3 empresas), ya que los transportes no registran aún una sola coinversión.

6) Servicios financieros.- El registro de alianzas empresariales entre firmas mexicanas e italianas en este sector es modesto en cuanto a su participación en el total de las empresas creadas bajo esquemas de asociacionismo empresarial, puesto que representa tan sólo el 6.54% de ese gran total. Algunas de las alianzas, por ejemplo, se han dirigido a subsectores como lo son "otros servicios inmobiliarios" (20 empresas), servicios de instituciones de seguros y fianzas (2 empresas).

7) Otros servicios.- Uno de los renglones más atractivos para el establecimiento de asociaciones empresariales entre México e Italia es precisamente el denominado como "otros servicios", al haber notificado la presencia de 125 empresas. La distribución al interior de este espacio productivo es heterogénea, ya que, por ejemplo, existen 36 firmas en el ramo de restaurantes, bares y centros nocturnos; 28 en la prestación de servicios profesionales, técnicos y especializados; y 22 en hoteles y otros servicios de alojamiento temporal.

La fuerza y la presencia de esquemas de asociacionismo empresarial en México son notables, en razón a que se ha considerado a dichos mecanismos como estratégicos para el alcance de los objetivos primarios que rigen a la filosofía empresarial contemporánea; persiste la necesidad de buscar la rentabilidad y la continuidad en las operaciones que conlleva el desarrollo de negocios internacionales con el interés de lograr una posición estratégica dentro del mercado global.

En base a esta consideración, las alianzas estratégicas junto con las coinversiones, se interpretan como las principales herramientas empresariales que son y serán empleadas con socialiña para lograr el alcance de constantes de calidad y eficiencia en la producción y distribución de bienes y servicios.

México e Italia están asistiendo concomitantemente al diseño y edificación de alianzas y coinversiones. La distribución sectorial de estos esquemas es amplia, y por lo mismo, son numerosos los ejemplos que se pueden citar, entre los que destacan las firmas Beghelli de México, New Holland de México, Maquinaria Cerámica Siti, Teksid Aluminio de México, entre otras.¹⁷⁷

La sinergia empresarial permanece, entonces, como uno de los principales recursos con los que contará el empresariado mexicano e italiano para afrontar los retos del próximo siglo. Sin embargo, presenta también aspectos sensibles a considerar para su concreción, ya que son latentes y manifiestas las situaciones en las que se aprovecha unilateralmente al asociacionismo como vínculo para hacerse de recursos tecnológicos, principalmente, pero también de otra índole.

Un punto más a analizar en la relación empresarial entre México e Italia es la dificultad constante que se presenta para encontrar el *partner* adecuado que responda a las necesidades e intereses no sólo del empresario que pretende llevar a cabo el desarrollo de un esquema de asociacionismo empresarial, sino también a los fines, las estrategias y las acciones que hay que desplegar para que dicho esquema sea eventualmente más exitoso.

Finalmente, lo que debe tener en claro el empresariado mexicano e italiano es que las alianzas y las coinversiones son más que mecanismos de inversión, puesto que pueden ser comprendidas como métodos de captación de recursos tecnológicos, financieros, humanos y materiales en pro del desarrollo integral y conjunto de la comunidad empresarial mexicana e italiana

4.5.3 El papel del ECIP en el desarrollo de esquemas de inversión entre México e Italia

La realidad empresarial contemporánea engloba entre sus estrategias de permanencia y expansión el desarrollo de esquemas de asociacionismo entre similares. La razón primordial es que, partiendo de un análisis de costo/beneficio, sus ventajas son mayores a los perjuicios que pudiesen suscitarse en un momento dado.

Empero, la buena voluntad e intención que pueda tener un empresario para el desarrollo de operaciones tales como *joint ventures* o alianzas estratégicas, existe un inconveniente estructural, que en ocasiones, obstaculiza de manera importante la posibilidad de concretar estos esquemas empresariales.

Ese elemento al que estamos haciendo referencia es el recurso monetario. A raíz de una mayor escasez de capitales a nivel mundial y una mayor restricción y discrecionalidad en el momento de su otorgamiento bajo la modalidad de esquemas financieros, los recursos monetarios se han hecho elitistas y cotizados en cuanto a su obtención y posesión. De esta manera, al empresariado se le han acertado los medios para hacerse llegar de recursos financieros, que podría canalizarlos al desarrollo de su unidad productiva.

¹⁷⁷ Cámara de Comercio Italiana en México, *Empresas y Empresarios Italianos en México*, CCIM, México, 1998, pp 1 - 3

El reconocimiento de la posición y el papel estratégicos que mantienen tanto la Unión Europea como México dentro del nuevo contexto económico internacional han hecho necesario la creación de todo tipo de mecanismos que favorezcan al progreso de negocios entre estas dos entidades.

Uno de esos artificios es el ECIP (European Community Investment Partnership). La Comunidad Europea apunta hacia el apoyo de un crecimiento económico sustentable en los países de Asia, Latinoamérica, África Mediterránea y Sudáfrica. Su política de cooperación enmarca al mejoramiento del entorno económico en los países de estas regiones del mundo a través de la promoción de actividades tales como el comercio, la inversión, la tecnología y el desarrollo de los recursos humanos. Para hacer esto, la Comunidad Europea trata de involucrar al sector privado de estos países y señala acciones que benefician tanto a la Comunidad como al país en cuestión, que se convierte en su socio empresarial.

Con este plan de trabajo, el esquema del ECIP establece el aumento de la inversión directa generada por la Comunidad Europea y las empresas locales en los países pertenecientes a estas zonas del mundo.

El apoyo del ECIP se otorga a proyectos de inversión en los cuales la Comunidad Europea y las empresas locales colaboran ya sea en la concreción de *joint ventures*, licencias o proyectos de desarrollo de infraestructuras privadas. Tal apoyo es provisto a través de un paquete de Facilidades Financieras que cubren las diferentes fases de un proyecto de inversión, incluyendo: concesiones de dinero para la identificación de proyectos, anticipos libres de intereses para la preparación de proyectos, créditos para inversiones y préstamos libres de intereses o concesiones para el desarrollo de recursos humanos.

Originalmente establecido como un proyecto piloto para 3 años (1998-1991), el ECIP se ha convertido en un instrumento financiero de la Comunidad Europea, tal como lo señala el Consejo de Regulación de la Unión Europea en su cláusula No. 213/96 del 29 de enero de 1996. Así, 2,200 acciones han sido financiadas por el ECIP proveyendo la cantidad de 250 millones de euros desde 1988 hasta 1997.¹⁷⁸

El ECIP sirve primariamente como una ayuda a la creación y desarrollo de *joint ventures* y proyectos de infraestructura privada. Proporcionando un paquete de Facilidades con características y condiciones únicas en el mercado, el ECIP actúa como catalizador al asistir tanto a otras instituciones financieras como a los mismos empresarios en la resolución de problemas y satisfacción de necesidades financieras que se lleguen a presentar en un momento dado.

El ECIP consiste en un paquete de 5 Facilidades Financieras diseñadas para cubrir las sucesivas etapas de un proyecto de inversión.¹⁷⁹

- Facilidad 1.- Identificación de la inversión
- Facilidad 2.- Factibilidad de la inversión
- Facilidad 3.- Apoyo a *Joint Ventures*
- Facilidad 4.- Desarrollo de recursos humanos
- Facilidad 1B.- Proyectos de desarrollo de infraestructuras privadas

¹⁷⁸ www.europa.eu.int/en/comm/dg1b/ecip/home

¹⁷⁹ *Ibidem*.

El financiamiento del ECIP está disponible como un producto bancario y es canalizado a las compañías a través de una red de Instituciones Financieras selectas que actúan como intermediarios entre la Comunidad Europea y los beneficiarios finales. Esto permite a las compañías hacerse llegar de los recursos del ECIP a través de una Institución Financiera de su elección, que generalmente esté lo más cerca posible de su centro de operaciones.

Las Instituciones Financieras susodichas deberán proveer información a los posibles beneficiarios sobre los fondos del ECIP. Además, tendrán que asesorar a los potenciales utilizadores de los fondos en la elección de la facilidad que le corresponde, y de la misma manera, deberán de canalizar la demanda de financiamiento a la Comunidad Europea. Si la demanda es aceptada por la Comunidad, la Institución Financiera es el canal usual por donde los recursos del ECIP se envían al beneficiario final.

Una aproximación general al sistema operativo y funcional del ECIP puede ser apreciado a través del esquema sintético que se presenta en el cuadro 4.9, - elaborado en base a la información que se presenta en la dirección electrónica www.europa.eu.int/en/comm/dg1b/ecip/home -, en el cual se enmarca de manera sistemática y metódica, las características y los procesos que conforman a la estructura de este programa financiero.

Las Instituciones Financieras del ECIP pueden ser bancos de desarrollo, privados u otro tipo de asociaciones financieras. La membresía a esta red está abierta para cualquier banco. El único requisito que se deberá cumplir es la aprobación por parte de la Comisión y del Consejo del Comité para Asia, Latinoamérica, África Mediterránea y Sudáfrica.

Las Instituciones Financieras, que son miembros del ECIP, en Italia y en México son las siguientes:¹⁶⁹

México	Italia	
Nacional Financiera SNC	Banca di Napoli	Banca Nazionale del Lavoro
	Banca di Roma	Banca Ambrosiana Veneta
	ICE	Finlombarda
	Criplio	Mediocredito Centrale
	Gallo&C	Monte dei Paschi di Siena
	SIMEST	Istituto Bancario San Paolo di Torino

¹⁶⁹www.europa.eu.int/en/comm/dg1b/ecip/home

Cuadro 4.9

E C I P - European Community Investment Partnership					
Facilidad	1	2	3	4	1B
Tipo de operación	Identificación de contrapartes y proyectos de joint ventures.	Estudios de factibilidad o proyectos piloto.	Requerimientos de capital para joint ventures.	Entrenamiento asistencia técnica o gerencial.	Desarrollo de infraestructuras privadas.
Beneficiarios	Cámaras de Comercio, asociaciones profesionales e instituciones financieras del ECIP representando a un grupo de compañías. Las compañías de manera individual no pueden beneficiarse de esta facilidad.	Compañías que desean realizar una joint venture o un proyecto de una infraestructura privada.	Joint ventures establecidas en los países beneficiarios del ECIP y creadas por empresas locales y contrapartes de la UE o compañías locales que operan bajo licencia y asistencia técnica de la UE.		Gobiernos y agencias públicas de los países beneficiarios del ECIP.
Tipo de financiamiento	Donación de hasta el 50% de los costos elegibles.	Anticipos hasta por el 50% de los costos elegibles sin cobrar intereses.	Aportación de capital o créditos hasta por el 20% del capital incremental de la joint venture.	Préstamo libre de intereses para grandes compañías o concesiones hasta por el 50% de los costos elegibles para pequeñas y medianas compañías.	Concesiones hasta por el 100% de los costos elegibles.
			La institución financiera debe cofinanciar el proyecto.		
Cantidad máxima financiable	100,000 euros	250,000 euros	1 000,000 euros	250,000 euros	200,000 euros
		El apoyo máximo por proyecto es 1,000,000 euros.			
Acceso	El beneficiario puede obtener los recursos directamente de la Comunidad Europea vía la Unidad de Asistencia Técnica del ECIP o través de una Institución Técnica del ECIP.	La demanda debe ser hecha a través de una institución financiera del ECIP.			Los gobiernos y agencias públicas deben recurrir directamente a la Comunidad Europea.
Cómo aplica	<p>1. Para Facilidades 1, 2 y 4 las formas de demanda de la aplicación son requeridas. Para Facilidad 1, sólo Cámaras de Comercio y asociaciones profesionales pueden obtener las formas de aplicación de la Unidad de Asistencia Técnica del ECIP en Bruselas, Bélgica o en una Institución Financiera del ECIP. Para Facilidades 2 y 4 las formas de aplicación sólo pueden ser obtenidas de una Institución Financiera del ECIP.</p> <p>2. Se deben completar las formas de aplicación incluyendo todos los anexos requeridos y explicaciones que se demandan.</p> <p>3. La Facilidad 1 aplica directamente a la Comunidad Europea vía la Unidad de Asistencia Técnica del ECIP o a través de una Institución Financiera del ECIP.</p> <p>4. Para las Facilidades 2, 3 y 4 se requiere que todas las formas de aplicación se canalicen a través de una Institución Financiera del ECIP. La Comunidad Europea no analizará ninguna petición que no haya sido enviada a través de estas Instituciones.</p> <p>5. La Facilidad 1B está disponible para los gobiernos y las agencias públicas de los países elegibles; las demandas de información y los fondos del apoyo deben ser exigidos directamente sólo por estos entes a la Comunidad Europea.</p>				

Los objetivos que persiguen cada una de las Facilidades Financieras, que son aportadas por el ECIP, engloban a todas las fases de desarrollo de un esquema de inversión. Cada una de estas Facilidades tiene sus características peculiares, que deben ser objeto de un estudio para identificarlas y precisarlas de mejor manera.¹⁸¹

FACILIDAD 1.- Esta Facilidad está destinada a Cámaras de Comercio, Asociaciones Profesionales, Instituciones Financieras y otras organizaciones que promuevan la cooperación económica para el desarrollo de proyectos y la búsqueda de contrapartes potenciales para la realización de *joint ventures* en Asia, Latinoamérica, África Mediterránea y Sudáfrica.

El objetivo de la acción es muy específico: lograr el acercamiento entre los empresarios quienes tienen la capacidad, la habilidad y la disposición de establecer acuerdos de *joint ventures* o licencias en los países favorecidos por el ECIP.

Cabe mencionar que los seminarios de negocios, ferias internacionales, exhibiciones industriales o esquemas de promoción de exportaciones no son elegibles en este caso. Además se establece que la contribución de la Comunidad puede ser hasta del 50% de los costos elegibles de la acción, pero sin exceder a los 100,000 euros.

FACILIDAD 2.- Este apoyo financiero se canaliza a las empresas de la Unión Europea o a las de los países pertenecientes a las regiones del mundo que se favorecen del ECIP, en la preparación de sus proyectos de *joint ventures* o desarrollo de infraestructuras privadas.

La Facilidad 2 se encarga de la realización de estudios de factibilidad, proyectos piloto y otras acciones que prueban y evalúan la posibilidad de estructuración de una *joint venture*. Los fondos de la Facilidad 2 están disponibles, por lo tanto, para todas aquellas empresas que puedan comprobar que son capaces de hacer crecer a una *joint venture*.

La Facilidad 2 excluye a todos aquellos estudios que se limitan a la distribución o exportación de productos. Este apoyo financiero se maneja a través de dos mecanismos: 1) una concesión de dinero para ciertos costos de viaje (hasta del 50% de los gastos posibles con un monto máximo de 10,000 euros); y 2) un anticipo libre de intereses para los estudios de factibilidad u otras acciones que se relacionen con la creación de la *joint venture*. De cualquier manera, el total de la contribución del ECIP bajo la modalidad de la segunda Facilidad no puede exceder a los 250,000 euros.

FACILIDAD 3.- Esta opción financiera posibilita la aportación de capital o créditos hasta por el 20% del capital en el que se está incrementando los recursos monetarios de la empresa resultante de la coinversión. ECIP puede adquirir acciones de la empresa u ofrecer créditos destinados al capital accionario para asegurar el saneamiento financiero de la empresa bajo *joint venture*.

El financiamiento de la Comunidad Europea es otorgado a largo plazo, pero no de manera permanente, puesto que debe ser reembolsado. Además, tiene que quedar claro que, la

¹⁸¹ www.europa.eu.int/en/comm/dg1b/ecip/home

participación debe estar ya disponible una vez que el proyecto llegue a ser viable y antes que se cumpla el décimo aniversario de la decisión de inversión por la Comunidad Europea.

El proyecto debe ser un "proyecto de inversión" en un país elegible, o sea, se deberá buscar desarrollar una serie de operaciones que traten de incrementar los activos (físicos o intangibles) o la productividad de la compañía. Tanto una nueva inversión como la extensión de una actividad preexistente pueden ser aceptadas dentro del criterio de la Facilidad 3.

FACILIDAD 4.- Este esquema apunta hacia el co-financiamiento de una inversión de una *joint venture* elegible en sus recursos humanos, que puede ser desde la capacitación de su fuerza de trabajo hasta la aportación de nuevas tecnologías. Esta Facilidad puede ser instrumentada para la rehabilitación o reestructuración de un empresa existente.

La Facilidad 4 provee una concesión monetaria para beneficiarios que sean pequeñas y medianas empresas. Grandes compañías pueden también participar en este esquema, pero sólo a través de anticipos libres de intereses. Para el primer propósito, el beneficiario final debe comprobar dos aspectos, que lo hagan ser catalogado como un pequeño o mediano empresario: 1) su último estado financiero debe establecer que sus activos son menores a los 75 millones de euros y; 2) su fuerza de trabajo a la fecha del último estado financiero debe ser menor a los 500 dependientes.

La contribución de la Comunidad Europea bajo este esquema puede abarcar hasta el 50% del total de los costos de operación en cuestión, pero no deberá de exceder a los 250,000 euros.

FACILIDAD 1B.- Está Facilidad está diseñada para que los gobiernos y las agencias públicas en los países en desarrollo que son beneficiarios del ECIP, preparen esquemas de privatización y proyectos de desarrollo de infraestructuras privadas.

Ejemplos de estas actividades pueden ser: trazo y desarrollo de especificaciones y estándares técnicos; diseño técnico; acciones para mejorar el marco regulatorio para los proyectos de privatización; entre otros. La Facilidad 1B puede apoyar hasta con el 100% de los costos de la operación, siempre y cuando no se sobrepasen los 200,000 euros por acción.

Las organizaciones elegibles para ser beneficiarias de esta aplicación son varias, por ejemplo, figuran los gobiernos federales, estatales y municipales; las comisiones de privatización; las corporaciones públicas que trabajan en el desarrollo de infraestructuras (v.g. autoridades portuarias, carreteras y aeroportuarias); las agencias de desarrollo; las autoridades reguladoras responsables de un sector en especial.

Finalmente, reconocemos que este programa financiero tiene muchos más pros que contras, puesto que anticipadamente se cataloga como un mecanismo que busca satisfacer la demanda de recursos monetarios para lograr cristalizar las oportunidades de realizar operaciones de asociacionismo empresarial entre firmas de la Unión Europea con las de los países seleccionados por el esquema del ECIP.

Las preocupaciones más relevantes del cuerpo empresarial que se satisface o busca hacerlo a través del ECIP, se bifurcan, principalmente, por un lado, en la necesidad de una mayor difusión de este programa con el ánimo de que sean más los empresarios, y concretamente los pequeños y medianos, los que conozcan en términos generales los beneficios que se pueden obtener a través del ECIP; y por otro lado, parte del sentir del empresariado es un cierto temor a que se genere una monopolización en cuanto a los beneficiarios del programa, ya que están siendo cada vez más las grandes empresas las que obtienen estos recursos, por lo tanto, se requiere de una mayor participación de las pequeñas y medianas empresas en cuanto a la exigencia de estos fondos financieros, sin descartar una mayor atención a los empresarios de menor envergadura por parte de la Comunidad Europea.

En esto, las firmas mexicanas e italianas tienen un mecanismo a su favor para lograr concretar las posibilidades latentes de negocios o profundizar los logros ya alcanzados. Sin embargo, los programas de difusión del ECIP en México y en Italia serán imprescindibles para lograr que las estrategias operativas del ECIP actúen tan bien como de *iure* como de *facto*, ya que la relevancia de este mecanismo solamente será valorada en cuanto a los éxitos empresariales en los que la participación del ECIP haya estado presente.

4.5.4 Función de los Eurocentros en la promoción de inversiones México - Italia

En el alcance de los objetivos que guían las actividades de inversión entre México e Italia, gran parte de esa tarea es atribuida a organismos de comunicación empresarial, que tienen como labor fundamental el acercamiento de las partes interesadas a través de diversas estrategias. Una de estas iniciativas que deben ser asumidas es la difusión de todos y cada uno de los esquemas, programas y mecanismos que han sido implementados para dinamizar el intercambio económico entre estos dos países (v.g. ECIP).

Ante tal prioridad, las organizaciones que han sido instituidas para facilitar las relaciones económicas internacionales juegan un papel esencial al incrementar o disminuir las posibilidades de vinculación empresarial que puedan suscitarse en razón del empeño mostrado por todas las partes involucradas en un negocio internacional. En el caso de los mecanismos de cooperación empresarial, éstos tienen la gran responsabilidad de que todos los proyectos que surjan tanto en México como en Italia deben tener una eficaz difusión para lograr que todas estas estrategias sean llevadas a la práctica.

Uno de los organismos de cooperación empresarial que más se ha interesado en la promoción de esquemas de inversión entre México e Italia son los Eurocentros. Los Eurocentros, tal y como hemos analizado en un apartado anterior, son una red de trabajo auspiciada tanto por la Comisión Europea a través del Programa AL - INVEST así como por diversos gobiernos y organizaciones empresariales latinoamericanas, para apoyar la realización de actividades de inversión entre estas regiones económicas.

Las operaciones esenciales que efectúan los Eurocentros para satisfacer las demandas de las comunidades empresariales son:¹⁸²

- Asesoría a las empresas en su proceso de internacionalización

¹⁸²www.al-invest.org/cesai/Participants.nsf/Eurocentres

- Promoción de sus intereses a través de redes de información europeas como BRE, BC-NET, TIPS y COOPECO
- Apoyo en la búsqueda de contrapartes nacionales y extranjeras a través de los diversos operadores en Europa y América Latina
- Realización de un seguimiento individualizado, operando como consultor de la empresa en la gestión de su proyecto de cooperación
- Organización de encuentros sectoriales, misiones y agendas individuales

En México existen tres Eurocentros que se encargan de atender al empresariado mexicano en sus relaciones con la Unión Europea. Estos Eurocentros son: Eurocentro Nafin-México, Eurocentro Bancomext, Eurocentro Canacintra. Cada uno de ellos se guía bajo los mismos parámetros establecidos anteriormente; sin embargo, algunos en razón de sus socios, su capacidad de negociación y sus conocimientos del mercado mexicano y de sus participantes, han destacado más con respecto a los otros operadores.

Para abordar la lógica con la que operan estos organismos hemos escogido como ejemplo al Eurocentro Canacintra al ser considerado como uno de los más funcionales en América Latina. Este Eurocentro surge como todos en su género, al ser parte integral de un programa impulsado por la Comisión Europea denominado AL - INVEST, cuya finalidad es la de organizar y reforzar los instrumentos de cooperación industrial y comercial entre las empresas latinoamericanas y europeas que actualmente podrían beneficiarse de los adelantos tecnológicos y el crecimiento de nuevos mercados.

El establecimiento de esta oficina o "punto focal" en 1995 también se plantea como la posibilidad de encontrar en un solo espacio, los instrumentos comunitarios al alcance de las empresas para promover sus oportunidades de negocio, como el BRE, COOPECO y ECIP.

De acuerdo a los lineamientos del programa AL - INVEST, el Eurocentro Canacintra tiene las siguientes responsabilidades:¹⁸³

- Asesorar a las empresas mexicanas en la mejor presentación de sus proyectos de colaboración industrial, comercial o de inversión, a fin de brindarles la oportunidad de encontrar un socio en la Unión Europea.
- Promover a través de redes europeas como el BRE, BC-NET, TIPS y COOPECO, las ofertas y demandas de cooperación internacional.
- Apoyar en la búsqueda de contrapartes nacionales y extranjeras a través de los diversos operadores en México, Europa y América Latina.
- Organizar misiones y encuentros empresariales
- Orientar a las empresas sobre la utilización de mecanismos de financiamiento europeos como el ECIP.

El Eurocentro de Cooperación Empresarial Canacintra otorga sus servicios a todas aquellas pequeñas y medianas empresas con intención de incursionar en el campo de la cooperación internacional.

¹⁸³ www.eurocentro.org.mx/canacintra

A fin de garantizar una mayor cobertura regional y sectorial, el Eurocentro Canacintra ha formado una red nacional de operadores autorizados que se encuentran trabajando en las ciudades mexicanas de León, Veracruz, Chihuahua, Tabasco, Guadalajara, Mérida, Puebla y Tlaxcala cuya finalidad es impulsar activamente la participación empresarial y responder con oportunidad a los requerimientos de servicios por parte de las industrias.

Hoy en día, el Eurocentro Canacintra se distingue por su seriedad en el desarrollo de proyectos de cooperación con Europa, debido a que aplica una metodología individualizada de promoción y seguimiento de proyectos, que permite ampliar los resultados de su gestión.

El Eurocentro Canacintra ha creado una serie de paquetes de servicio, cuyo objetivo es brindar a las empresas mexicanas y europeas, una serie de alternativas de promoción de sus oportunidades de negocio, de acuerdo con sus posibilidades de internacionalización, y que se conocen como a continuación se presentan:

servicio básico

Este es un servicio de promoción orientado a las pequeñas y medianas empresas que desean ampliar o iniciar sus actividades de cooperación comercial o industrial, por medio de la búsqueda de contactos con empresas fundamentalmente europeas y de América Latina.

El paquete contempla la difusión de las ofertas o demandas empresariales a través de los instrumentos creados por la Comisión Europea, como la BC-NET y la BRE, que permiten una amplia y dirigida promoción de las oportunidades mexicanas.

Los principales criterios de elegibilidad que se demandan por parte del Eurocentro son: empresas legalmente constituidas y operando regulamente; de cualquier giro industrial; con ventas superiores a los USD \$400,000 o bien que tengan un producto o proceso competitivo e innovador; y con más de 15 empleados.

Con este servicio se logra evaluar el interés de los mercados seleccionados hacia las oportunidades de negocio presentadas, posibilitando la identificación de algunos intereses complementarios a las propuestas.

punto a punto

Este es un servicio que se caracteriza por atender los requerimientos de aquellas pequeñas y medianas empresas que han iniciado su proceso de internacionalización y buscan consolidarlo a través de la participación en nuevos mercados, o bien por medio del establecimiento de alianzas estratégicas que les permitan reafirmar su presencia en el contexto nacional e internacional.

La metodología de este servicio (también conocida como ARIEL) se basa en el trabajo personalizado que se ofrece a la empresa, definiendo estrategias específicas para la promoción e identificación de contrapartes con el apoyo de consultores y promotores europeos.

Para este servicio los criterios de elegibilidad que se exigen son: empresas legalmente constituidas y operando regularmente; de cualquier giro industrial; con ventas superiores a los USD \$500,000 o bien que tengan un producto o proceso competitivo; con más de 20 empleados, con experiencia internacional (de preferencia); y con capacidad productiva y financiera para llevar a cabo el proyecto.

Los resultados de este servicio dependen directamente de la participación y recursos que la empresa interesada asigne al proyecto. Sin embargo, el Eurocentro Canacintra garantiza un acompañamiento puntual y personalizado durante el desarrollo de los contactos, la asesoría al empresario para la presentación de su perfil de cooperación, y un pre-diagnóstico del nivel de internacionalización de la empresa.

encuentros empresariales

Esta modalidad surge como una respuesta a la petición concreta de un empresariado que, dadas sus características, se encuentra en condiciones para promover ampliamente las relaciones de colaboración internacional (en el campo comercial e industrial) de sus compañías, y aquellas de la Unión Europea que pueden ofrecerles un papel complementario en aspectos técnicos, comerciales y de inversión.

Dichas actividades pueden desarrollarse en el marco de programas como el de los "Encuentros Sectoriales AL - INVEST", la facilidad para la "Identificación de Proyectos y Socios Potenciales" (Facilidad I del ECIP) u otros eventos de carácter bilateral.

En este caso los criterios de elegibilidad que son tomados como referencia son: empresas legalmente constituidas y operando regularmente; de cualquier giro industrial, con ventas superiores a los USD \$500,000 o bien que tengan un producto o proceso innovador; con más de 20 empleados; y con capacidad productiva y financiera para participar en el proyecto.

Las empresas participantes obtendrán beneficios tales como la oportunidad de ingresar a la Cartera Oficial de Proyectos del Eurocentro, recibir el "servicio básico" y/o "punto por punto", la promoción amplia de su proyecto en cuando menos un país europeo, la oportunidad de entrevistarse con una o varias empresas europeas interesadas en su propuesta, entre otros.

De esta manera, el Eurocentro Canacintra actúa como catalizador de las empresas pequeñas medianas, y el hecho de ser la segunda Cámara Industrial de América Latina - con más de 85,000 empresas asociadas - permite sin duda tener acceso al mayor número de empresas en México a través de sus 78 delegaciones en todo el país. Este Eurocentro en particular ha desarrollado experiencias específicas en sectores tales como el sector mecánica, automotriz, químico y pesca, entre otros; a través de proyectos puntuales que le ha permitido desarrollar una metodología de identificación de empresas por lo que se le ha considerado como uno de los mejores entre los Eurocentros de América Latina.

Debido a ello, el Eurocentro Canacintra será el ejecutor de un proyecto bilateral que servirá para evaluar la instrumentación del Programa ARIEL en otros Eurocentros de la región. A fin de garantizar una mayor cobertura regional y sectorial, el Eurocentro Canacintra trabaja activamente con diversos

organismos empresariales e instituciones de promoción industrial, que colaboran activamente en la subred Eurocentro/BC-NET. Esta subred - formada hasta el momento por las delegaciones de León, Puebla, Tabasco, Chihuahua, Delicias y Cuauhtémoc, así como por otras organizaciones nacionales como FOCIR, COFOCE, CANACO y el Centro Facilitador de Negocios de Chihuahua, y el Gobierno de Jalisco - tiene la responsabilidad de promover activamente la participación empresarial, procurando crear un efecto multiplicador que permita llegar a todas aquellas empresas que desean establecer relaciones de cooperación con sus homólogos europeos.

El Eurocentro Nafin-México y el Eurocentro Bancomext se guían bajo los mismos lineamientos generales que se han creado no sólo para los Eurocentros mexicanos sino para todos los que existen en América Latina. El ejemplo del Eurocentro Canacinttra demuestra la gran versatilidad de funciones que desempeñan estos organismos empresariales con el objetivo de hacer que los negocios resulten ser cosas más sencillas para los empresarios de México e Italia, junto con el resto de los países miembros de la Unión Europea.

Es verdad que cada Eurocentro presenta características peculiares que lo hace ser diferente a los demás. Necesariamente las estrategias que despliegan uno y otro Eurocentro tendrán que variar en razón de los elementos y herramientas con los que cuenta cada ente institucional. Sin embargo, los objetivos son idénticos para todos ellos.

En resumen, la función y el sustento de los Eurocentros descansan en su importancia como canales de intercambio de intereses, inquietudes y comentarios entre los miembros, en este caso, de la comunidad empresarial italiana y mexicana. Una vez que las distancias geográficas que separan a estos dos países son considerables, los Eurocentros se erigen como vínculos de conexión y acercamiento de oportunidades de negocios.

Su funcionalidad no sólo reside en el impulso a los diferentes esquemas de inversión que puedan llegar a darse entre firmas mexicanas e italianas, sino en todas las actividades económicas que se realizan entre estos países. De tal manera, la operatividad de los Eurocentros debe ser de calidad y estar a la altura de los agentes económicos con los cuales trabaja, ya que se está hablando de que México es uno de los más importantes países en el comercio internacional y en la recepción de capitales productivos, y por otro lado, se encuentra Italia como la sexta potencia económica a nivel mundial y uno de los punteros en el desarrollo industrial moderno.

4.6 Evaluaciones y perspectivas

Hoy en día, México se encuentra inmerso en un proceso de profundas reformas políticas y económicas. El proyecto de modernización interna que se inició en la segunda mitad de la década de los ochenta también ha llevado a una reorientación de las relaciones internacionales de México que buscan apoyar el proyecto interno de modernización e insertar al país en el sistema económico mundial de los inicios del siglo XXI. Esa reorientación se debe en gran medida a la evaluación que México ha hecho de sus alternativas económicas frente al exterior. Sin embargo, un análisis de las opciones mexicanas en esta redefinición de sus metas de política externa debe considerar también una amplia gama de factores -

históricos, geográficos, culturales, políticos y económicos - que la han determinado en el pasado y que continuarán conformando el marco de referencia en que se establecerán nuevas prioridades.

La dependencia económica de México respecto a Estados Unidos ha sido siempre el principal condicionante de su política económica exterior. La proximidad geográfica ha hecho que Estados Unidos siempre haya sido el mercado natural de México y lo ha convertido en la primera alternativa de sus relaciones económicas con el exterior. No obstante, en términos políticos y culturales, México forma parte de América Latina. Por tanto, al ubicarse en la línea divisoria entre el norte y el sur del continente - que constituye también el lindero entre el Primer y Tercer Mundos - México ha fungido como puente, no sólo entre estas dos partes del hemisferio sino, incluso, en las relaciones Norte-Sur, en general.

La política económica exterior de México hacia Europa en su conjunto tradicionalmente se ha caracterizado por su ambigüedad. Aunque buena parte de la identidad nacional mexicana tiene influencias históricas, políticas y culturales europeas, los mexicanos siempre han considerado que a pesar de sus vínculos históricos con el Viejo Continente, ellos pertenecen al Nuevo Mundo. Al margen de la proverbial ambivalencia de los vínculos de México con Europa, la naturaleza de los cambios que han surgido en la geografía política y económica de este continente sugiere que la alternativa europea no sólo sirve al propósito de diversificar las relaciones exteriores de México, sino que representa una opción muy atractiva.

México está en busca de su modernización y de su reestructuración económica que le ayude a conducirse de manera más estable en los próximos años. Parte de esa reestructuración está integrada por un mejoramiento estructural de la planta productiva nacional, por lo mismo, México necesita de socios económicos que colaboren junto con él para alcanzar el desarrollo productivo necesario para competir tanto en el mercado interno como en el global.

Italia puede ser parte de ese dilema. Con una gran participación en el comercio mundial, un alto grado de industrialización y un notable peso específico y estratégico le han asegurado un lugar de primerísima importancia en los esfuerzos de México por allegarse recursos financieros y tecnológicos en apoyo de su proceso de desarrollo económico. Es por ello que Italia es uno de los miembros de la Unión Europea que merecen atención especial por el hecho de que ofrece excelentes oportunidades de complementación.

Es importante señalar, que también existe un interés de Italia por México, mismo que ha estado ligado a la modernización de la economía mexicana y al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). En este sentido cabe señalar que resulta paradójico que la profundización de los vínculos de México con Italia, y la Unión Europea como bloque regional, tenga que pasar por una vinculación más estrecha con Estados Unidos.

Hasta la fecha este interés se ha traducido en lo económico, fundamentalmente, en un modesto incremento de las inversiones y exportaciones italianas. Puesto que las exportaciones mexicanas a Italia han sufrido un deterioro o rezago. En los próximos años será fundamental, por una parte, avanzar en las negociaciones con Italia y con la Unión Europea en su conjunto para abrir el mercado a los productos mexicanos; por la otra, ampliar la oferta exportable.

En la actualidad estamos frente a una situación de fuerte desequilibrio en los negocios entre estos dos países que se explica por dos motivos: por un lado una insuficiente presencia de productos mexicanos en Italia, y por el otro lado, por una todavía raquítica presencia de inversiones italianas en México. El día en que existan dos centenares de empresas entre grandes, medianas y pequeñas invirtiendo directamente en México en sectores industriales estratégicos entonces la balanza volverá a equilibrarse.

La crisis económica mundial que empezó a gestarse en 1997, que con diferente intensidad y matices han vivido Italia y México, representa una nueva etapa en la que las empresas de estos dos países tendrán que replantear sus principios y estructuras de organización y sus tecnologías y estilos de trabajo. Parte esa nueva estrategia de organización empresarial será el legado italiano del asociacionismo empresarial, que es un elemento que se suma como una ventaja y oportunidad de negocios para afianzar las relaciones empresariales México - Italia.

El mundo de la estabilidad y la seguridad no existe más. De aquí en adelante, si las empresas desean sobrevivir y desarrollarse, tendrán que acostumbrarse a operar en un ambiente de inestabilidad e inseguridad. Empero, el proceso de maduración de las firmas mexicanas se está dando con extrema dificultad, por que éstas gozaron de un excesivo proteccionismo y paternalismo gubernamental durante cinco décadas.

En múltiples casos la empresa mexicana tendrá que ser reinventada a fin de poder competir en las circunstancias actuales; en algunas situaciones quizá tenga que partir de cero. Así, las estrategias que las empresas decidan plantearse deberán tener una orientación prioritaria en relación a obtener ventajas competitivas que las habiliten para funcionar rentablemente.

En algunas situaciones la suma de ventajas competitivas coadyuvará allanar el camino de la internacionalización de las firmas mexicanas. Esa suma no solamente se deberá limitar a la estructuración de operaciones sinérgicas entre empresas mexicanas, sino que también deberá incluir esfuerzos internacionales que cooperen efectivamente con los objetivos y estrategias establecidas. Italia será sin lugar a dudas un actor a consideración.

No obstante este panorama, existen muchos retos que vencer y encarar. La cuestión financiera es el problema más importante que se deberá de resolver con más premura, puesto que debido a la discrecionalidad o la falta de líneas de crédito para el desarrollo de negocios entre estos dos países, el dinamismo que se pudiera impulsar en esta relación está paralizado por la falta de recursos financieros que pudiesen destrabar dicha inoperancia. En este caso, la responsabilidad no es única de las compañías, sino que engloba a otros factores que en muchas ocasiones están fuera del alcance de los empresarios el poder controlarlos.

El desequilibrio tecnológico entre México e Italia es un reto que repercute con gran peso en la relación empresarial, ya que las diferencias de calidad y productividad entre los sistemas de producción y distribución entre México e Italia se hacen presentes al momento de entrar los bienes y servicios a los mercados de uno y otro país provocando la aceptación o el rechazo de los utilizadores finales.

Consecuentemente, las relaciones de comercio y de inversión han sufrido los padecimientos de estos males económicos, obligando a tomar decisiones y acciones cautelosas que degeneran en un abandono de las relaciones económicas-empresariales entre estos dos países.

En verdad, el panorama de los negocios internacionales es mucho más exigente y ríspido. Sin embargo, en el caso de la relación México - Italia están presente muchos factores que hacen más factible y viable la oportunidad de concretar negocios bilaterales. La similitud cultural, el asociacionismo empresarial y los mecanismos y esquemas de cooperación son parte de la infraestructura básica que debe ser considerada para iniciar o desarrollar actividades empresariales entre México e Italia.

Más aún existen oportunidades de comercio y de inversión que ofrecen tanto México e Italia, todo ello cimentado en un esquema de complementación productiva basada en ventajas competitivas que aseguran mayores posibilidades de éxito a los productos en los mercados internacionales.

El avance de los procesos económicos internacionales - como lo es la propia globalización - que de manera irreversible están abarcando a todas las economías del mundo, propician cambios significativos en la conducción de los países y en el manejo gerencial de las empresas. Los procesos de adaptación a estos fenómenos son complejos y, en general han tenido costos elevados para los diferentes actores de la economía.

Por la velocidad con que se experimenta el cambio, resulta difícil hacer previsiones sobre el futuro desempeño de las relaciones económicas México - Italia; no obstante, es evidente que el éxito de la relación se ligará a la capacidad que tengan los empresarios y administradores públicos para realizar diagnósticos adecuados sobre los principales retos y oportunidades del entorno en el que se circunscriben los vínculos económicos bilaterales, y para fijar prioridades para resolver problemas.

El escenario actual y de corto plazo es evidentemente dominado por las negociaciones para la conclusión del Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea. México debe seguir valorando la importancia estratégica que tiene Italia en el desarrollo productivo nacional, así como su función de interlocutor en las negociaciones de este acuerdo.

A mediano plazo, México ya no tratará más temas comerciales y de inversiones con Italia de manera individual, ya que todo se analizará y decidirá a nivel Unión Europea en razón de la profundización de la integración de este organismo. Del mismo modo, dependerá de los alcances de los acuerdos que se logren - en el plano comercial, financiero y de servicios - la implementación de políticas económicas más o menos amplias, profundas y agresivas de parte de la Unión y de México. Sin embargo, Italia llegará a este escenario con un retardo importante respecto a sus socios - competidores europeos como Alemania, Francia y Reino Unido - , que registran una presencia más sólida en el país.

En el largo plazo, se espera que el interés de los comunitarios tenga una siempre mayor y más calificada presencia en México para contrarrestar la política estadounidense del Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA). En este objetivo Italia deberá jugar un papel importante, el mismo que está jugando en países del Cono Sur (Argentina y Brasil sobre todo), funcionando como punta de lanza europea en esta área.

Finalmente, México e Italia podrían describirse de la manera siguiente: la primera, como una potencia regional en el camino de la modernización económica y política; y la segunda, como una potencia media global en ascenso. ¿Sugiere esta combinación términos favorables para sostener el actual nivel de relaciones o debe darse lugar a expectativas aún más ambiciosas de un nuevo tipo de nexos bilaterales?. Si bien el presidente Zedillo señaló en su Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000 el papel central que México le ha asignado a Italia dentro de la estrategia de diversificación de sus relaciones económicas internacionales, la forma que tome la opción italiana de México dependerá de las oportunidades que este país pueda y desee ofrecerle, y viceversa. Pese a la vaguedad de estas premisas, pueden identificarse algunas tendencias en las principales áreas económico-empresariales entre México e Italia.

CONCLUSIONES

La evolución de los acontecimientos económicos, políticos y sociales que han ido sucediéndose tan vertiginosa y sorpresivamente en los últimos años, conforman un complejo mosaico que conduce a una visión diferente del entorno mundial. El medio empresarial y de los negocios en general, inmerso en sus propias demandas y preocupaciones, ha tenido que ir adaptándose a estos cambios tan rápidos en una lucha denodada en pro de la supervivencia y el éxito, quizás atropelladamente y sin una percepción de conjunto.

Las ideas aquí expresadas, que en forma consuetudinaria fueron analizadas, recopiladas y plasmadas, descubren realidades; revelan el surgimiento de un nuevo orden internacional; examinan la transición de la autarquía a la integración; desenmarañan la emergencia de nuevos sistemas de mercado en economías otrora planificadas; muestran la instauración de alianzas sorprendentes entre Norte y Sur; y presagian los nuevos retos que imponen los procesos económicos internacionales bajo el cuestionamiento de si el entorno será cada vez más cooperativo o más competitivo.

El surgimiento de un nuevo equilibrio de poder mundial, no resultará necesariamente en un mundo más estable. El ajuste a un nuevo esquema multipolar puede ser un proceso lento, doloroso y más riesgoso de lo que parece. La apertura política y económica de los países en desarrollo, que se ve con tanto entusiasmo en la década que comienza, puede todavía tener tropiezos. Está en el interés de la comunidad internacional hacer que éstos sean lo más leves posibles. Por ello debemos moderar el entusiasmo inicial y adoptar una perspectiva realista que tome en cuenta, simultáneamente, nuestros intereses nacionales y el amplio rango de desafíos económicos y políticos potenciales.

Algo que podemos vislumbrar con grandes posibilidades, es que las rivalidades militares y las carreras armamentistas serán sustituidas por rivalidades económicas, carreras tecnológicas y diversas formas de guerra comercial. En consecuencia, el lenguaje utilizado hoy para describir la inversión y el comercio internacionales adquirirán una naturaleza cada vez más militar; se dirá que las industrias están "sitiadas", que los mercados se "capturan" o se "rinden", y los índices comparativos de los gastos de investigación y desarrollo o de la cuota de bienes de alta tecnología se examinarán tan pomposamente como los tamaños relativos de las flotas en la Primera Guerra Mundial.

Tiempo atrás, los pueblos comenzaron a tener contacto unos con otros a través de relaciones culturales, después se sentaron las bases de un marco que regulaba los vínculos entre ellos, y de esta forma se dio inicio a las relaciones políticas, que estigmatizaban el trato de dominación, conflicto, cooperación o competencia. Posteriormente, en razón de la imposibilidad de ser plenamente autárquicos, los pueblos tuvieron la necesidad de entablar relaciones económicas, para lograr la complementariedad y la satisfacción de necesidades hasta entonces primarias.

Con el paso de los años, las relaciones culturales, políticas y económicas se fueron profundizando. Ahora, no sólo los pueblos sino que también las empresas se han internacionalizado y sus relaciones se han expandido que han logrado conformar a toda una red integral de comunicaciones. Para lograr esa internacionalización, las empresas y los países han encontrado en los negocios internacionales

una opción para alcanzar la rentabilidad y la continuidad de sus operaciones, así como un mejor posicionamiento estratégico en el mercado global.

En estos momentos, la economía se ha impuesto sobre el resto de las otras variables, y un ejemplo de ello es la economización de la política exterior de los países, como un mecanismo de internacionalización en busca de la satisfacción de necesidades económicas, políticas y sociales.

El escenario económico internacional no sólo se ve condicionado por las normas que son estructuradas por los administradores de las naciones, sino que a raíz de la internacionalización y el poder económico de las empresas - muchas veces mayor que el de los propios países -, éstas han incrementado su capacidad de negociación y su poder de influencia en las decisiones políticas, económicas y sociales de los Estados.

El desarrollo que han mostrado los negocios internacionales no ha sido el mismo a lo largo de su historia. De hecho, estas actividades han cobrado un mayor dinamismo que el de los negocios locales. Y es allí en donde reside su diferenciación. En contraste, una empresa cuyas actividades económicas se desarrollan dentro de los confines de un solo país debe preocuparse en particular del entorno nacional o doméstico. Sin embargo, ninguna firma nacional está del todo libre de la influencia de fuerzas de los entornos extranjeros o internacionales, porque siempre existe la posibilidad de enfrentar la competencia extranjera que establece operaciones en su propio mercado.

El entorno internacional está constituido por diversos factores que generalmente ni la alta dirección de una empresa puede controlarlos, y en muchos casos le es difícil influir en ellos. Los factores pueden ser de diferente índole como financieros, económicos, físicos, socioculturales, políticos, legales, laborales, competitivos, entre otros.

Dentro de este escenario, los empresarios enfrentan la conjunción de estos factores, es decir, influyen al mismo tiempo variables financieras (altas de interés en los créditos contraídos), económicas (crisis económicas), físicas (desastre natural), socioculturales (influencia decisiva de la religión), políticas (nacionalismo ultranza), laborales (escasez de mano de obra), competitivas (utilización de tecnologías); lo que complica la estructuración y la predicción del rumbo de los negocios internacionales.

En un panorama internacional con estas características en donde el empresario enfrenta concomitantemente a todos estos factores que influyen en el desarrollo de los negocios internacionales, surge la necesidad de la planeación estratégica para lograr tratar de maximizar beneficios y minimizar costos y riesgos innecesarios, por lo tanto, los negocios internacionales son más demandantes y empeñosos.

La coyuntura de México es compleja, y cada vez resulta más evidente que los negocios internacionales puedan ser la respuesta adecuada para apuntalar el crecimiento del país y mejorar la posición competitiva de las empresas nacionales.

Empero, la noción que perciben los negocios internacionales en México como una opción viable a la solución de la problemática económica, son aún limitados. Esta realidad es el primer reto que enfrentan los negocios internacionales; el de la concientización de retomar el crecimiento del país, y por tanto de la

planta productiva, y mantenerlo a largo plazo, será básicamente factible mediante un impulso externo, en virtud de que la demanda interna permanecerá restringida debido a la erosión que padece el poder adquisitivo de los consumidores y las finanzas de las empresas. La concientización de esta situación es un proceso que debe darse en los diferentes niveles de las compañías para vincular la efectividad al negocio internacional.

Un desafío más, es el de entrar en la práctica del mundo de las transacciones internacionales. Y aquí se presenta otro gran reto: estar dispuestos a un cambio radical de la actitud y del proceso gerencial de las empresas para operar en los mercados extranjeros; es decir, se precisa la modificación de la mentalidad de los hombres de negocios orientada a los parámetros y complejidades que determina la vinculación con la clientela externa en cuanto a escalas de operación, calidad y precio de los productos, márgenes de utilidad, sistemas de comercialización, estándares de normatividad, condiciones crediticias, hábitos de negocios y de los mercados, principalmente.

De aquí que los hombres mexicanos de negocios tengan que estar dispuestos a ser capacitados y/o enseñar a terceros en esta materia, como parte integral de las acciones cotidianas de los negocios internacionales.

Las empresas mexicanas en su internacionalización tendrán que adaptar o realizar nuevas inversiones para adecuar sus escalas y líneas de producción a los requerimientos internacionales; mejorar la calidad y reducir el precio de los productos determina llevar a cabo con eficiencia el proceso de reconversión industrial; penetrar en el mercado foráneo antecedido con el diseño de una planeación estratégica. No obstante estos esfuerzos, se precisa la necesidad de correponsabilidades con otros actores económicos y sociales como lo es el mismo gobierno federal, el sistema financiero mexicano, los centros de investigación y desarrollo científico-tecnológico, así como la propia sociedad, ya que si no se realizan acciones en conjunto en estas condiciones de operancia las posibilidades de éxito en los negocios se reducirían aún más.

En suma, los negocios internacionales son actividades sofisticadas que demandan perseverancia en los esfuerzos y que conviene contemplar vía acciones permanentes y no sólo como una coyuntura para resolver los problemas de subutilización de las capacidades productivas de las plantas del país.

En el marco del cambio estructural, que implícitamente ha estimulado la desreglamentación de las actividades económicas, se ha favorecido la ampliación de las corrientes de capital a nivel mundial, en que las inversiones extranjeras han adquirido gran significación; sobre todo si se tiene en cuenta el insuficiente nivel del ahorro interno.

De tal manera, que los negocios internacionales están representando ser conjuntamente elementos importantes para que México se incorpore a la modernidad. Empero, la entrada plena del país a esta etapa necesariamente determinará profundizar el cambio cualitativo de los sistemas de producción; desarrollar estándares industriales internacionales; impulsar a todos los sectores para que desarrollen ventajas competitivas.

Los esfuerzos por incrementar la productividad tendrán que ser integrales, lo que significará encadenar las transformaciones no sólo en los aspectos técnicos, sino también gerenciales, y los de

comercialización. Asimismo, se tendrá que superar la insuficiencia crónica de recursos humanos y financieros para vencer la resistencia que existe al cambio en diferentes sectores de la población.

En este contexto, México ha iniciado un debate sobre el futuro de sus negocios internacionales con la idea de conservar su identidad cultural y su integridad política. Uno de los apoyos que tiene para lograrlo es un mayor acercamiento con Europa que ayudaría en el desarrollo y fortalecimiento de una tradición política pluralista. Para una Europa integrada sobre todo para aquella con tradición latina, México es importante. Desde otra perspectiva México está llamado a jugar un papel singular por su ubicación geoestratégica en el hemisferio occidental. Es el puente entre las Américas, la del norte y la del sur y debería buscar serlo entre el Atlántico y el Pacífico.

México sigue un firme curso de apertura económica desde mediados de la década de los ochenta. El gobierno del presidente Miguel de la Madrid hasta el de Ernesto Zedillo han centrado esfuerzos en modernizar la economía mexicana y de integrarla a la economía mundial. Ello ha significado la intensificación de la acción diplomática, especialmente ahora que avanzamos en la negociación de la firma de un acuerdo económico con la Unión Europea. Como se ha argumentado en otras partes de esta tesis la tendencia es a integrarnos en lo económico con otros socios logrando mejorar nuestra capacidad de negociación y nuestra capacidad de maniobra internacional. Europa es para México un interlocutor político y económico por excelencia. Además el intercambio económico con la región en su conjunto ha ofrecido ser la alternativa más viable a la creciente influencia estadounidense en nuestro país. De hecho, históricamente, México ha visto a Europa como la opción real para diversificar sus relaciones internacionales.

Los profundos cambios que México inició en su estructura económica hace más de una década, y los que más recientemente realizó en el ámbito político y de sus instituciones, representan las bases para un crecimiento sostenido del país en el largo plazo, con amplias posibilidades de que se consolide el proceso democrático en marcha, conducente a un desarrollo con equidad social. No obstante, el camino por recorrer es largo y no está exento de dificultades en virtud de que las reformas económicas instrumentadas no han sido integrales y en diversas áreas demasiado rápidas, y en alguna forma, desordenadas.

En este ámbito, es preciso reconocer que el modelo de mercado que se está impulsando en la nación, no está favoreciendo el libre juego de la oferta y la demanda, al contrario, existen evidencias comprobadas que en múltiples ocasiones los mercados que dominaban los monopolios estatales han sido sustituidos por monopolios u oligopolios privados o sea han creado nuevos, entorpeciendo la dinámica económica, y en general, acentuando los costos del ajuste estructural, que de por sí han sido elevados y que cada vez más derivan en un descontento social que puede poner en entredicho la estabilidad económica, política y social del país, y por tanto, la propia continuidad del proceso de reforma.

Mientras que Italia, la más grande de las medianas potencias o la más chica de las grandes potencias, es ahora la sexta economía del mundo. Ha sobrepasado a otras naciones europeas y cada día se acerca a mejores niveles de vida. Italia es un país de gran vigor y tradición. En el siglo XX, por ejemplo, a raíz de la Segunda Guerra Mundial, Italia quedó en ruinas y diez años más tarde se convirtió en una nación industrial verdaderamente representativa. Como anécdota permanece que no hay que subestimar los esfuerzos y las sorpresas de los italianos. El extraordinario desarrollo económico de Italia en la

segunda mitad del siglo XX ha sido posible gracias a la creatividad, el pragmatismo y el optimismo que caracteriza a esta gran nación.

Sin embargo, Italia es un país muy contradictorio, con un curioso enfoque de sus problemas nacionales. Por ser un país que se unificó apenas en la segunda mitad del siglo XIX (y en este sentido como nación es más joven que México, por ejemplo), su nacionalismo es frágil en términos europeos y se expresa más bien a través de un sentimiento de pertenencia regional. Su sistema político es uno de los más inestables del mundo y fue golpeado por las denuncias de corrupción. Esta combinación de factores tal vez sirvan para explicar por qué Italia no tiene una proyección política que vaya de acuerdo con el tamaño de su economía.

La pertenencia de Italia a la Unión ha sido, pues, un factor clave para transformar al país en una sociedad industrializada con un alto nivel de vida. Por eso siempre se espera que Italia actúe como un "buen europeo". De hecho, Italia se reconoce y se distingue más en el mundo por su alto nivel de especialización productiva, su creatividad industrial y empresarial, consagrados ambos en la filosofía del "Made in Italy".

La simbiosis que pudiera darse en razón de sus características finales con una asociación México e Italia pudiera arrojar resultados interesantes y trascendentales para cada socio. México es un país - en términos generales - con grandes posibilidades de mejorar las condiciones de su estructura económica, para seguir en este sendero, le hacen falta recursos financieros y tecnológicos que Italia pudiera ofrecerle a través de diferentes esquemas, proyectos o mecanismos. Pero, lo más valioso que podría aportar Italia a México es su experiencia industrial y empresarial en razón de la semejanza de las características estructurales de las plantas productivas nacionales. Las pequeñas y medianas empresas son la mayoría de la red infraestructural de la economía de estos países, y por lo mismo, las posibilidades de asociacionismo y complementariedad son más factibles.

La posición geoestratégica - como lo hemos mencionado reiteradamente - debe ser valorizada concienzudamente por los italianos. México está más cerca que nunca a uno de los mayores mercados del mundo ahora con el TLCAN, al mismo tiempo, México es un parámetro de referencia para afianzar el logro de los negocios internacionales en América Latina por consolidarse como una potencia regional.

Del mismo modo, Italia posee un peso estratégico en la zona comunitaria europea por su potencial económico y su alta capacidad de negociación. De esta manera, Italia es una punta de lanza para consagrarse en los intereses de la Unión. Su desarrollo industrial y su modelo económico-empresarial le ha valido para convertirse en un ejemplo en el desarrollo de negocios internacionales, que diferentes organizaciones mundiales en su género difunden a lo largo de todo el mundo.

Alguna vez Italia ofreció representarnos en aquellos foros de la Comunidad donde no tuviéramos acceso. Es necesario, en este sentido, aprovechar el hecho de que Italia busca posicionarse inteligentemente en América, por lo mismo busca socios que le ofrezcan posibilidades reales de desarrollo y cooperación. Nuestro país, de hecho, destaca en el conjunto de América por haber desarrollado una posición que nos permite atraer su atención sobre las posibilidades de inversión, comercio e intercambio

político y cultural. Así debemos encontrar vías para colocar nuestros productos y atraer más inversión italiana al país. Por otra parte, el elemento latino es una ventaja para valorar y utilizar con inteligencia.

Para lograr un acercamiento o profundizar el ya existente siempre van a existir retos, oportunidades, fortalezas y debilidades con los que las empresas de los países que estén interesados en cooperar tendrán que valorar estratégicamente.

En lo que concierne a los retos, hay que considerar dos aspectos de las relaciones económicas y comerciales bilaterales: el ámbito comercial y el ámbito de las inversiones. A nivel comercial las exportaciones italianas que se están consolidando desde hace ya dos años (1998 y lo que va de 1999) como las segundas a nivel de la Unión Europea podrían llegar en un plazo muy corto a su nivel máximo por las dificultades que las empresas mexicanas - sobre todo pequeñas y medianas - registran para su desarrollo comercial (restricción del consumo interno, concentración industrial en grandes consorcios, dificultad al insertarse en las cadenas productivas, en parte no reconstituidas desde la crisis de 1995, gravísimas dificultades de acceso al crédito tanto comercial como para inversiones). En otras palabras el mercado de exportación de Italia (por más del 60% concentrado en maquinaria, equipos y accesorios industriales) podría verse frenado por las políticas restrictivas del sistema económico mexicano, por la diversificación de proveedores puesta en marcha por parte de grandes importadores y por una competitividad internacional mucho más fuerte.

Por otro lado, están las enormes dificultades que las exportaciones mexicanas registran para consolidarse en el mercado italiano. La industria local, salvo en los casos en que está presente una coinversión o una alianza estratégica, no logra poner sus productos en el mercado italiano. Por este motivo las exportaciones mexicanas a Italia son erráticas, variables, y a veces experimentales. México no ha logrado posicionarse realmente como proveedor significativo de Italia en algún sector, ni incluso en sectores primarios (café, frutas, legumbres, minerales, etc.) ni en sectores secundarios (productos semielaborados y terminados). Parte de la falla reside en una todavía insuficiente producción de calidad y en una falta en general de un programa de promoción agresivo que difunda la imagen de México en Italia.

Desde el punto de vista de las inversiones, Italia presenta un retardo en su acercamiento a México causado por dos razones, principalmente: la primera, la escasa presencia de grandes grupos multinacionales (número reducido en Italia comparado con otros países europeos como Alemania, Francia), grupos que además son los primeros en abrir caminos a sus similares y también a las pequeñas y medianas empresas, que son tradicionalmente sus proveedores y los siguen en los procesos de internacionalización. A excepción de Olivetti, Parmalat, Barilla, Bticino, Techint, La Perla, Zegna, no existe un núcleo numeroso de grandes grupos italianos que haya decidido atacar al mercado norteamericano desde México.

La segunda razón radica en el mismo sistema industrial italiano basado en pequeñas y medianas empresas, para las cuales planear y realizar un proyecto de deslocalización industrial a tanta distancia de la base de la empresa resulta ser insoportable. Además estas empresas comienzan a sufrir dificultades en el acceso a esquemas financieros debido al retardo estructural del sistema bancario italiano, y registran por esto fuertes dificultades para moverse en el sistema financiero internacional. Son pocas las pequeñas y medianas empresas italianas que han decidido asomarse al mercado mexicano; además la lentitud de los procesos para desarrollar proyectos de inversión ha disuadido a muchas de ellas.

En cuanto a las oportunidades, los sectores actualmente más promisorios a nivel comercial para Italia son los de la maquinaria de proceso (textil, calzado, *packaging*, madera y muebles, imprenta, alimenticio) y de algunos productos terminados (muebles, confecciones y alimentos) sin descuidar otros sectores como la tecnología ambiental. Sin embargo, existen posibilidades interesantes sobre todo ligadas a mecanismos de inversión, de coinversión y de alianzas estratégicas en estos mismos sectores y en muchos otros como el de la logística (manejo de puertos y sistemas de transporte), la agroindustria, los procesos de mejora continua en los servicios turísticos, sin menospreciar el sector mecánico, automotriz, comunicaciones y electricidad.

Es indispensable tener en cuenta las fortalezas de las empresas para utilizarlas con fines estratégicos en el proceso de incursión tanto en el mercado mexicano como en el italiano. Cabe mencionar, que la diferenciación desde aspectos culturales hasta momentos económicos de estos países, generan una mayor cantidad de opciones de negocios que se transforman en oportunidades para las empresas nacionales. De igual manera, las fortalezas deben ser identificadas en las ventajas competitivas de los productos/servicios que tienen para competir y permitir el acceso y la aceptación de los utilizadores finales, no sólo el precio es una ventaja competitiva, también la calidad lo es.

Asimismo, se deben de reconocer las debilidades que tienen las firmas mexicanas, principalmente, para competir en el mercado italiano. Una de las grandes desventajas es el factor tecnológico, mientras que en Italia la innovación y la especialización productiva a base de procesos científicos y tecnológicos son una constante, puesto que gracias a ello han logrado la rentabilidad, la continuidad y la posición estratégica en los mercados internacionales. México tiene que hacer todavía un replanteamiento de la necesidad de estructurar un trabajo en equipo entre el gobierno, la iniciativa privada y los centros de investigación y desarrollo para incrementar las ventajas competitivas del país, y no sólo se compita a través del binomio: mano de obra abundante y recursos naturales a disposición.

Del mismo modo, la planeación estratégica debe ser un factor que debe incorporarse en los proyectos a largo plazo de las empresas mexicanas que buscan su internacionalización en mercados como Italia, ya que la carencia de ella es aún una realidad que se convierte en una debilidad frente a los retos de los negocios internacionales de estos últimos años.

Frente a todo este panorama expresado aquí y a lo largo de esta investigación, confirmamos nuestra hipótesis de que si es posible la concreción de negocios entre México e Italia, ya que las mismas diferencias culturales hasta los momentos económicos que viven uno y otro país, permiten sentar las bases de un esquema de colaboración basado en el asociacionismo empresarial, en la complementariedad productiva y en el intercambio de experiencias empresariales e industriales en el desarrollo de negocios internacionales en razón a diferentes modelos económicos y empresariales.

Los empresarios son frente a este dilema los que tienen la última palabra en la decisión de aceptar o rechazar la colaboración bilateral para la realización de negocios internacionales. De tal forma, que inicialmente deben de reconocer y valorar que son los encargados de impulsar el desarrollo económico del país, de la generación de más y mejores empleos, y del mejoramiento en términos cualitativos de los procesos de producción y de distribución de bienes y servicios.

Tal consideración hace que su poder de negociación se amplíe y se haga más efectivo, por lo tanto, este sector tiene la capacidad suficiente de exigir a sus gobiernos una mayor estabilidad económica que se traduzca en un aumento en la confianza para aventurarse en actividades tales como los negocios internacionales. De la misma manera, es necesario que demanden una mejor infraestructura económica, financiera, humana y tecnológica, que repercuta en un aumento en sus índices de productividad.

En la relación empresarial México - Italia, la primera consideración es la valorización y la evaluación actual del desempeño de esta vinculación. Hecho lo anterior, conjeturamos la existencia de un descuido importante de lo que podría ser una fructífera y provechosa relación. Por lo mismo, la recomendación quedaría en explotar al máximo todas las oportunidades que gravitan en la relación desde aspectos culturales pasando por esquemas financieros y mecanismos de cooperación empresarial hasta la consagración de oportunidades de comercio, inversión y transferencia de tecnología. Pero, del mismo modo, la otra parte de esta recomendación se evoca a la evaluación y gestión de los retos que se inmiscuyen entorpeciendo el dinamismo de los vínculos económicos y empresariales, por lo mismo, es una labor del empresariado mexicano e italiano el de catalizar los retos y convertirlos en oportunidades de negocios.

La integración de las economías se está acelerando con la apertura de sus sistemas comerciales y financieros y el avance tecnológico que a su vez propician nuevos cambios estructurales, que hacen difícil predecir la dirección y costos derivados de los mismos para la economía mundial.

Es evidente que la nueva economía, basada en la información, libre de muchas de las limitaciones que imponen la distancia, el tiempo y los recursos, ofrece posibilidades para agregar una nueva dimensión a la integración económica; una dimensión "sin fronteras" que podría dar mayor velocidad a la dinámica del crecimiento y el desarrollo de gran parte del mundo.

La economía internacional en los últimos años ha avanzado hacia la integración e incluso en diferentes sectores se han eliminado las fronteras. En los ochenta, el grueso de la actividad económica seguía teniendo lugar dentro de las fronteras del Estado - nación. El comercio internacional, por ejemplo, se limitaba en gran parte a las materias primas o los productos acabados, y las inversiones concernían principalmente a establecimientos de filiales extranjeras en unas economías nacionales que, por lo demás, estaban protegidas. Sin embargo, a partir de los finales de esa década, la economía mundial en la que los rápidos avances de la tecnología de la información y de las comunicaciones, junto con la reducción sistemática de los obstáculos mundiales a las empresas de alcance internacional hicieron posible fragmentar el proceso de producción y ubicar sus diversos componentes en distintos mercados de todo el mundo.

Es importante comprender que los procesos internacionales, como la globalización, es un asunto que no sólo atañe a las grandes firmas, también incluye a las medianas y pequeñas, que predominan en el panorama mexicano e italiano en cuanto a número y en la generación de empleos. De aquí que las firmas, para sobrevivir y crecer, tendrán que evaluar la conveniencia de formar alianzas o fusionarse a fin de facilitar su acceso a los mercados, a la tecnología y a la complementación financiera.

Los nuevos procesos económicos internacionales cobraron fuerza en la segunda mitad de los ochenta, induciendo a que México realizara importantes modificaciones en la estructura de su planta

productiva, y paralelamente, se viera precisado a llevar a cabo una reforma legislativa extensa para poder adherirse a las tendencias internacionales.

En este ámbito, la orientación del modelo de desarrollo mexicano hacia el exterior ha sido una prioridad en la política económica, en la que el fomento a los negocios internacionales representa una prioridad en el establecimiento de las bases para el avance a largo plazo.

México - en un entorno de altibajos que ha registrado en las últimas tres décadas - se aproxima al siglo XXI con un gran potencial de desarrollo después de haber realizado importantes cambios estructurales en su economía a partir de mediados de los ochenta, que aún están por completarse y consolidarse.

En la década que comienza, México tendrá que ser un observador muy atento de la escena internacional. De la capacidad para hacer un diagnóstico adecuado, dependerá la de diseñar e implantar políticas que le permitan tener un mayor equilibrio en sus relaciones internacionales. Justamente cuando parece que Italia se aleja más, es cuando se requiere un esfuerzo mayor para fortalecer su importancia como uno de nuestros interlocutores políticos, y socios económicos, más privilegiados para penetrar con mayores posibilidades a la llamada Fortaleza Europea.

BIBLIOGRAFÍA

- ACERENZA, Miguel Angel. *Marketing Internacional. Un enfoque metodológico hacia la exportación*, Trillas, México, 1990, 222 pp.
- ARELLANO, Carlos, *Derecho Internacional Privado*, Porrúa, México, 1995, 976 pp.
- BALL, Donald. *Negocios Internacionales. Introducción y aspectos esenciales*, Barcelona, Mc Graw-Hill, 1997, 903 pp.
- BENNETT, Peter. *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Chicago, 1988, 361 pp.
- CALVA, José Luis. *El modelo neoliberal mexicano*, Fontamara, México, 1994, 195 pp.
- COLOMBO, Daniele, *Il Nafta dentro della sfida americana al mercato unico*, FrancoAngeli, Milano, 1995, 160 pp.
- CONSEJERÍA COMERCIAL DE MÉXICO EN ITALIA, *Productos prioritarios de exportación en el mercado de Italia*, BANCOMEXT, México, 1999, 23 pp.
- CREDITO ITALIANO. *Euro 100 domande 100 risposte*, Mercurio, Milano, 1997, 57 pp.
- DABAT, Alejandro. *México y la globalización*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, México, 1994, 287 pp.
- EUROPARTENARIAT 1996. *L'Italia che produce*, SIPI, Roma, 1996, 235 pp.
- KEEGAN, Warren. *Fundamentos de Mercadotecnia Internacional*, Prentice Hall, México, 1997, 421 pp.
- KOCH, Richard, *Diccionario de Management y Finanzas*, Folio, Barcelona, 1995, 667 pp.
- LODGE, George. *Administrando la globalización en la era de la interdependencia*, Warren Bennis, México, 1996, p.26.
- LOMBARDI, Luigi. *Guida Pratica per l'esportatore*, FrancoAngeli, Milano, 1994, 388 pp.
- LOYOLA, Antonio. *Estrategia empresarial en una economía global*, Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V., México, 1994, 258 pp.
- OHMAE, Kenichi, *The Borderless World*, Harper Business, New York, 1990, 265 pp.
- ORTIZ, Arturo, *Introducción al Comercio Exterior de México*, Nuestro Tiempo, México, 1997, 261 pp.

- POLIMENI, Giulio, *Il Nafta e le prospettive per l'industria italiana*, Istituto di Economia Politica e CESPRI, Università Bocconi, Milano, 1995, 122 pp.
- RACHMAN, David, *Introducción a los Negocios. Un enfoque mexicano*, Mc Graw-Hill, México, 1997, 477 pp.
- ROSSELL, Mauricio, *La Unión Europea. Evolución y perspectivas. Lecciones y oportunidades para México*, Diana, México, 1994, 325 pp.
- SAXE, John, *Petróleo y Estrategia, Siglo XXI*, México, 1980, 231 pp.
- SEP-CONACYT, *Indicadores de actividades científicas y tecnológicas 1997*, SEP-CONACYT, México, 1998, 196 pp.
- SERAO, Francesco, *Invertir en Italia: La pequeña y mediana empresa protagonista del 2000*, Fondazione Aristeia, México, 1997, 99 pp.
- SOLÍS, Leopoldo, *La realidad económica mexicana: retrovisión y perspectivas, Siglo XXI*, México, 1993, 319 pp.
- TRIGO, Joaquín, *Alianzas estratégicas. Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas, Gestión 2000*, Barcelona, 1999, 123 pp.
- UNCTAD-ONU, UNCTAD 1998. *World Investment Report*, UNCTAD-ONU, New York, 1998, 442 pp.
- WORLD BANK, *The East Asian Miracle*, Oxford, Oxford University Press, 1993, 378 pp.

HEMEROGRAFÍA

REVISTAS

AMERICAN CHAMBER MEXICO, *The Guide to Mexico for Business*, American Chamber/Mexico, México, 1999, 142 pp.

BANCOMEXT, Comercio Exterior. Junio de 1989, México, 1989, 223 pp.

CÁMARA DE COMERCIO ITALIANA EN MÉXICO, *Empresas y Empresarios Italianos en México*, CCIM, México, 1998, 46 pp.

IMRED. *Revista Mexicana de Política Exterior Núm. 44. Seis años de política exterior: 1998-1994*, SRE, México, 1994, 248 pp.

IMRED. *Revista Mexicana de Política Exterior Núm. 49. México y la Unión Europea*, SRE, México, 1996, 360 pp.

NAFIN. *El Mercado de Valores. Noviembre 98*, NAFIN, México, 1998, 76 pp.

OXFORD UNIVERSITY PRESS, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Oxford, 1991, 164 pp.

SECOFI, *Relaciones comerciales México - Unión Europea*, Secofi, México, 1999, 10 pp.

SECOFI - DIRECCIÓN GENERAL DE INVERSIÓN EXTRANJERA, *Inversión en Italia*, Secofi, México, 1999, 12 pp.

UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE, *Settore Macchine Utensili, Robot e Automazione*, UCIMU, Milano, 1998, 21 pp.

BOLETINES

EMBAJADA DE ITALIA. *Sistema Italia, Boletín trimestral de la Embajada de Italia en México Número 1*, México, 1998, 4 pp.

EMBAJADA DE ITALIA. *Sistema Italia, Boletín trimestral de la Embajada de Italia en México Número 2*, México, 1998, 4 pp.

EMBAJADA DE ITALIA. *Sistema Italia, Boletín trimestral de la Embajada de Italia en México Número 3*, México, 1998, 4 pp.

EMBAJADA DE ITALIA. *Sistema Italia, Boletín trimestral de la Embajada de Italia en México Número 4*, México, 1998, 4 pp.

ESTATUTOS

CÁMARA DE COMERCIO ITALIANA EN MÉXICO, *Estatuto de la Cámara de Comercio Italiana en México*, México, 1973, 16 pp.

CONSEJO MEXICANO DE COMERCIO EXTERIOR, *Estatuto del Consejo Mexicano de Comercio Exterior*, COMCE, México, 1999, 13 pp.

LEYES Y REGLAMENTOS

LEY DE INVERSIÓN EXTRANJERA, Porrúa, México, 1999, 19 pp.

REGLAMENTO DE LA LEY DE INVERSIÓN EXTRANJERA, Porrúa, México, 1999, 42 pp.

INTERNET

www.alfa.com.mx

www.al-invest.org

www.al-invest.org/cesai/Participants.nsf/Eurocentres

www.al-invest.org/cesai/Participants.nsf/Coopecos

www.bancomext.com/sectorial/al_sec_index.html

www.bancomext.com/sectorial/alim.html

www.bancomext.com/sectorial/auto_index.html

www.bancomext.com/sectorial/calzado.html

www.bancomext.com/sectorial/confeccion_1.html

www.bancomext.com/sectorial/mue_rega.html

www.bancomext.com/sectorial/plastico.html

www.bancomext.com/sectorial/sider.html

www.bancomext.com/sectorial/textil_1.html

www.bancomext.com.mx/europa/esp/e_extranjero/31.html

www.bancomext.com.mx/espa/programa_financiero/cartas_credito.html

www.bancomext.com.mx/espa/programa_financiero/index.html

www.bancomext.com.mx/espa/programa_financiero/linea_credito.html

www.bimbo.com.mx

www.cemex.com.mx

www.europa.eu.int/en/comm/dg1b/ecip/home

www.eurocentro.org.mx/canacinfra

www.ica.com.mx

www.jumex.com.mx

www.mib.org.mx

www.minindustria.it/Gabinetto/Seg_tecn/Pol_Tes/Pol_tes.htm

www.minindustria.it/Gabinetto/Seg_tecn/Pol_Chi/pagine/Indice.htm

www.pentanet.com.mx/italytrade

www.simest.it

www.vitro.com.mx