

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS:  
UN ESTUDIO COMPARATIVO ITALIA - MÉXICO**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES**

P R E S E N T A

**SONIA BÁRBARA VELÁZQUEZ RINCÓN**

ASESORA: DRA. ISABEL RUEDA PEIRO



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

Para la realización de esta tesis fue fundamental la beca otorgada por la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA), la cual me permitió colaborar en el proyecto “Cooperación interempresarial frente a la globalización: evaluación de las empresas integradoras en México”, realizado por académicos e investigadores de la Facultad de Contaduría y administración y del Instituto de Investigaciones Económicas ambas instituciones de la Universidad Nacional Autónoma de México.

A mis padres por su amor y dedicación de cada día.

A Chaac por su apoyo y cariño en todo momento.

A Isabel Rueda por sus enseñanzas y la confianza que me brinda.

A mis abuelos, tíos y primos por estar conmigo.

A ti Rodrigo por hacer mi vida cada día más feliz.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>9</b>
1.1 Contexto mundial	10
1.1.1 El capitalismo de la posguerra	10
1.1.2 La Tercera Revolución Industrial antecedente de la globalización	17
1.1.3 Marco teórico	20
1.1.4 Neoliberalismo y Globalización	27
1.1.4.1 Las micro, pequeña y mediana empresas en el proceso de globalización	37
1.2 Las pequeña y mediana empresas en los países industrializados	40
1.2.1 Alemania	41
1.2.2 Japón	42
1.2.3 Estados Unidos	45
1.2.4 Taiwan	47
1.3 Conclusiones	51
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>52</b>
2.1 Generalidades	53
2.1.1 Definición de empresa	53
2.1.2 Clasificación de las empresas	54
2.1.3 Definición de micro, pequeña y mediana empresa	56
2.2 La pequeña y mediana empresa en Italia	59
2.2.1 Evolución de las PYMEs	62
2.2.1.1 Los distritos industriales	68
2.2.2 Apoyos gubernamentales	71
2.2.3 Formas de asociación	73
2.2.3.1 Consorcios italianos	74
2.2.3.2 Redes de subcontratación	77
2.3 Las micro, pequeña y mediana empresas en México	79
2.3.1 Evolución de las MPYMEs	84
2.3.2 Otras formas de asociación	89
2.3.2.1 Empresas integradoras	91
2.3.3 Apoyos institucionales	96
2.4 Conclusiones	101

<b>CAPÍTULO III</b>	<b>102</b>
3.1 Generalidades	103
3.2 Entorno	103
3.3 Industria del calzado en Italia	111
3.3.1 Evolución	113
3.3.2 Distritos Industriales	123
3.4 Industria del calzado en México	130
3.4.1 Evolución	132
3.4.1.1 Tendencia de la productividad	137
3.4.1.2 México y la industria internacional	139
3.4.2 Problemática	146
3.4.3 Distritos Industriales	151
3.4.4 Empresas Integradoras en el sector calzado	156
3.5 Comparativo Italia – México	163
3.6 Conclusiones	167
Conclusiones	168
Bibliografía	174
Anexos	

## INDICE DE CUADROS

### Capítulo 1

Cuadro 1	Tasas reales de rentabilidad empresarial, en los siete países económicamente más poderosos, 1962-1976	13
Cuadro 2	Evolución de la producción de los tres mayores países industriales (tasa media de variación anual)	16
Cuadro 3	Principales países exportadores e importadores en el comercio mundial de bienes, 1990 (miles de millones de dólares y porcentaje)	31
Cuadro 4	Principales países exportadores e importadores en el comercio mundial de servicios, 1990 (miles de millones de dólares y porcentaje)	32
Cuadro 5	Características, programas y figuras asociativas en Estados Unidos, Alemania, Japón y Taiwan	49

### Capítulo 2

Cuadro 6	Número de trabajadores por estrato	57
Cuadro 7	Mercado laboral en Italia ('000 unidades)	67
Cuadro 8	Variación de las unidades económicas (UE) y del personal ocupado (PO) por sector de actividad económica y por estrato de empresas 1989-1994 (por ciento)	86

### Capítulo 3

Cuadro 9	Importación de calzado de Estados Unidos (miles de pares y dólares)	106
Cuadro 10	Principales países productores (millones de pares)	108
Cuadro 11	Costo de mano de obra/ hora por país (dólares americanos)	109
Cuadro 12	Estructura de la industria del calzado en Italia, 1985-1991	112
Cuadro 13	Producción de calzado en Italia, 1992-1994 (millones de pares)	116

Cuadro 14		
	Principales países exportadores del mundo (millones de pares)	118
Cuadro 15		
	Consumo e importación de calzado 1992 (millones de pares)	119
Cuadro 16		
	Principales indicadores de la industria del calzado en Italia 1995-1996	122
Cuadro 17		
	Distribución de las empresas de calzado por ubicación geográfica en México	130
Cuadro 18		
	Relación exportación-importación en México (1994)	142
Cuadro 19		
	Destino de exportaciones mexicanas de la industria del calzado, 1995	143
Cuadro 20		
	Principales países proveedores de calzado (1992)	146
Esquema 1		
	La desintegración de la industria del calzado en Italia	115
Esquema 2		
	Exportación del calzado mexicano, 1986-1995	144

## INTRODUCCIÓN

A partir de los años setenta la economía mundial entró en una etapa de lento crecimiento, primero en Estados Unidos y posteriormente a escala mundial, se vislumbró una de las crisis más largas y profundas que sufriera el mundo capitalista; descende la productividad y el aumento del desempleo es constante tanto en países en desarrollo como en los industrializados. La competencia por los mercados se incrementó debido a la contracción de la demanda, por lo que las principales potencias impulsaron la globalización y la formación de bloques económicos.

El impulso a la globalización ha venido a modificar los patrones tradicionales de producción e intercambio, redefiniendo los elementos y retos para ser competitivos, así como la ubicación de los recursos dentro de los países, empresas y regiones, estableciendo una nueva división internacional de producción y especialización tecnológica.

Todo ello ha llevado a la aparición de nuevas formas de producción a través del aprovechamiento de economías de escala y con ello la participación global de las empresas de distintos países en la producción de un bien.

Dentro de este contexto mundial, las micro, pequeña y mediana empresas (MPYMEs) cobran gran importancia en los países industrializados y también en los subdesarrollados; esto se debe a que son generadoras de empleos, tienden a la especialización y cuentan con una gran flexibilidad, es decir que se adaptan rápidamente a las condiciones del mercado, de la demanda y del cliente. Se ha visto que en la mayoría de los países desarrollados, la producción flexible brinda la posibilidad de adaptar al mercado el tipo de bienes, la cantidad y calidad de los productos; pues es posible rediseñar en poco tiempo las operaciones de maquinado sin realizar algún cambio en la configuración física de la maquinaria y equipo. Se experimentan nuevas formas de asociacionismo entre dichas empresas para hacerlas más eficientes, al mismo tiempo se crean redes de apoyos por parte de distintas instituciones tanto públicas como privadas para fomentar la competitividad internacional de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Las MPYMEs en los países industrializados han tenido gran éxito dada su capacidad competitiva y exportadora, sobre todo cuando estas empresas se insertan en mecanismos de cooperación interempresarial<sup>1</sup> o de subcontratación<sup>2</sup> con las grandes o entre ellas mismas. Esto se ha visto agraciado por los diferentes programas gubernamentales que se instauran para mejorar el funcionamiento de las mismas.

En este sentido, la subcontratación como una de las nuevas tendencias de producción, ha cobrado gran importancia, gracias a la posibilidad técnica de segmentar procesos productivos en operaciones separadas, representando hoy en día una buena estrategia para los países y empresas que hagan uso de ella, permitiéndoles mejorar su posición competitiva ante un mercado abierto, así como la optimización y apoyo a la consolidación de cadenas productivas de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Italia es un claro ejemplo de cómo las pequeñas y medianas empresas han podido salir adelante y de cómo han incrementado considerablemente las exportaciones de ese país. Las PYMEs en este país representan el “99% de la totalidad de empresas del país, generan 50% del Producto Interno Bruto; absorben el 60% de la mano de obra empleada y participan con un 30% en las exportaciones totales.”<sup>3</sup>

Entre las características más sobresalientes de las pequeñas empresas italianas, tenemos que su proceso productivo es en cadena, lo que se conoce como modelo de especialización flexible, se basan en la subcontratación, interviniendo así en la producción de un bien varias empresas pequeñas y medianas, haciendo sus

---

<sup>1</sup> La cooperación interempresarial es un mecanismo temporal de coordinación de las actividades económicas que también responde al problema de la especialización y adaptación de las empresas, sobre todo en entornos económicos inciertos. Monica Casalet, “La cooperación interempresarial: una opción para la política industrial”, en *Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 47, núm. 1, México, enero de 1997, p.10

<sup>2</sup> La subcontratación es un sistema que cuenta con un proceso de producción en cadena, es decir flexible, es decir se descentralizan las distintas fases de fabricación de un producto, para que los realicen las pequeñas y medianas empresas.

<sup>3</sup> Oscar Espinosa Villareal, *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*, México, FCE, 1994, p.30

productos de alta calidad. El asociacionismo ha sido muy benéfico, como muestra la experiencia de los “consorcios italianos”, que son agrupaciones de empresas pequeñas y medianas que se encargan de ofrecer a sus socios servicios comunes, ya sean de información, de capacitación, de investigación, de exportación, entre otros. Surgen por la necesidad que tenían las pequeñas empresas de reducir sus costos en comercialización y exportación, ya que los costos de dichos servicios pueden ser mejor absorbidos en conjunto que por una sola empresa.

Otro aspecto importante de este tipo de asociacionismo, es la serie de medidas gubernamentales de impulso y apoyo a la PYMEs, estableciéndose un tratamiento jurídico y fiscal especial, abriéndose el acceso a los créditos.

Todos estos factores, les han permitido crear un aparato industrial bien integrado, productivo al interior y competitivo al exterior, por lo que su experiencia ha sido tomada como ejemplo para otros países.

Del éxito experimentado por las pequeñas y medianas empresas en Italia a través de los consorcios, en México se pensó que si se copiaba dicho modelo, las micro, pequeña y mediana empresas de nuestro país saldrían adelante rápidamente, se crearían nuevos empleos y se conservarían los existentes, la productividad aumentaría, así como su competitividad, y al mismo tiempo reactivarían la economía del país. Por esto en 1993, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) emite un decreto para lanzar una nueva iniciativa semejante a la italiana, conocida como Empresa Integradora, que es una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas preferentemente de escala micro, pequeña y mediana,<sup>4</sup> con el objeto de elevar la competitividad de las asociadas y consolidar su presencia en el mercado nacional e internacional.

En México, las micro, pequeña y mediana empresas para 1993 representaban 99.85% de las unidades económicas y tenían 79.1% del personal ocupado; proporciones ligeramente mayores a las de 1989 en que eran 99.80 y 74.7%,

---

<sup>4</sup> Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, *Lo que usted desea saber sobre las empresas integradoras*, México, Secofi, 1995, p. 2

respectivamente.<sup>5</sup> El 97.0% es micro; 2.7% es pequeña y el 0.3% es mediana. El 57% de las empresas se dedica al comercio, el 31% a los servicios, el 11% al sector manufacturero y el 1% a la industria de la construcción.

No cabe duda que las micro, pequeña y mediana empresas (MPYMEs) representan la mayoría de las unidades económicas en México; el desarrollo de éstas representa un futuro económico importante para nuestro país y muchos otros en desarrollo, ya que generan un volumen importante de empleos y recursos. Para 1989, las MPYMEs enfrentaban un fuerte rezago tecnológico y actuaban en un entorno inestable. Además se vieron afectadas por diversos factores externos a ellas, tales como: la caída del mercado interno, la apertura abrupta de la economía y el incremento de los costos.

En la década de los noventa se lanzó el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana Empresa 1991-1994, en él se afirma que se fortalecería el crecimiento de dicha industria, esto a través de la aceptación de cambios cualitativos en las formas de comprar, producir y comercializar, todo ello para consolidar su presencia tanto en el mercado interno como en el externo.

Sin embargo, en México, las MPYMEs durante varios años han enfrentado a diversos problemas como lo son: la devaluación, los altos intereses de los préstamos, la inflación, la abrupta e indiscriminada apertura y la reducción del mercado interno, la obtención de financiamiento, entre otros que las orillaron a la insolvencia e incluso hasta el cierre.

De los hechos anteriormente enunciados, en este trabajo se analizan los esquemas de asociacionismo de las MPYMEs en México e Italia y a manera de ejemplificación, se realiza un estudio comparativo, se toma un estudio de caso sobre la industria del calzado tanto en México como en Italia. Con el objeto de facilitar la explicación de tal comparación, se analiza el funcionamiento de ambas industrias,

---

<sup>5</sup> Los Censos Económicos de 1989 y 1994 se realizaron en los respectivos años previos; por ello presentamos las cifras referidas a 1988 y 1993.

exponiendo los principales problemas a los que se enfrenta en México para poder ser tan competitiva como la italiana, sobre todo porque en ambos países la industria está formada, principalmente, por pequeñas y medianas empresas.

En México la industria del calzado experimentó un considerable crecimiento en los años setenta y principios de los ochenta, pero la crisis y la apertura de la economía hizo que se contrajera su participación en la industria manufacturera de 3.2% a 2.3%. Para 1992 se presentó el programa para promover la competitividad e internacionalización de las industrias de la curtiduría y del calzado, para que compitiera a nivel internacional en calidad, moda, diseño y precio. Empero, dicha industria necesita una fuerte organización industrial, capacitación tecnológica y financiamiento para salir adelante.

En cambio, en Italia esta industria ha tenido un gran auge durante varias décadas siendo de las principales exportadoras. Esto se debe, primero, al gran desarrollo tecnológico en la cadena productiva en los últimos años, con la cual se permite que la producción sea de alta calidad y con diseños originales; y segundo, a la fuerte organización industrial de ese país.

### **Importancia del tema**

La realidad internacional y sus actores como objeto de estudio de las relaciones internacionales, sin duda han presentado una serie de cambios cada vez más rápidos a partir de las últimas décadas.

En especial el comportamiento que presenta la economía, resultado de la creciente interdependencia y desarrollo tecnológico, ha derivado en complejas transformaciones y cambios en la organización de la producción, el comercio, las finanzas y la tecnología; dando como resultado una mayor globalización.

El mundo se ha adentrado en la globalización económica, la cual implica la necesidad de modernizarse para competir tanto en el ámbito interno como en el externo, sobre todo con la creciente apertura de los mercados, las innovaciones tecnológicas, y el surgimiento de nuevas formas de organización industrial y división

del trabajo; esto ha impulsado la creciente importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en la industrialización de los países.

Asimismo, la importancia de este tipo de empresas radica en que son las principales creadoras de fuentes de empleos tanto en los países industrializados como en los de menor desarrollo. Por lo tanto en nuestro país, con la creciente demanda de empleo se vuelven imprescindibles para conservar los existentes y crear nuevos puestos de trabajo. Diversas formas de asociación, en ciertas ocasiones han permitido el fortalecimiento de las MPYMEs.

Al tornarse imprescindibles las MPYMEs y sus formas de asociación para las economías de distintos países industrializados, su estudio dentro del contexto de las relaciones internacionales es necesario para entender la realidad económica mundial. De ahí que en muchos países donde estas empresas han tenido un fuerte auge, los estudios sean cada vez más abundantes y básicos para su fortalecimiento. En México, los estudios sobre las MPYMEs y sus distintas formas de asociación en el contexto internacional son cada día más, pero siguen siendo insuficientes.

En los últimos años se ha dado un fuerte interés por estudiar a este tipo de empresas, esto sucedió dadas las dificultades de las grandes empresas para sostener el nivel de empleo en buena parte de Europa Occidental. Este fenómeno no es exclusivo de las naciones desarrolladas; se presenta lo mismo en las naciones de industrialización reciente del Sudeste Asiático que en América Latina.

El tema me pareció interesante ya que tuve la oportunidad de participar en un proyecto de investigación en el Instituto de Investigaciones Económicas, con la Dra. Isabel Rueda Peiro en el proyecto intitulado "Las empresas integradoras en México", donde pude darme cuenta de la importancia de las micro, pequeña y mediana empresas para la economía de nuestro país.

En este proyecto estuve asistiendo a las pláticas que se realizaron quincenalmente con los investigadores participantes del proyecto, quienes discutían diversos aspectos sobre las MPYMEs, asimismo trabajé en el estudio de campo realizando encuestas a las distintas empresas, tanto a las integradoras como a sus asociadas, donde pude adentrarme más en el tema. Al mismo tiempo, conté con el

apoyo de una beca para la realización de mi tesis por parte de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico.

A partir de este estudio en el que participé, surgió la inquietud de comparar las empresas pequeñas entre Italia y México, esto debido a que el modelo italiano fue el que se tomó como base para el programa de empresas integradoras, así que al comparar las estructuras de cada país podríamos llegar a establecer si es posible trasladar un modelo de un país a otro sin tomar en cuenta características específicas y determinantes de cada uno.

Por lo tanto la hipótesis del presente trabajo se basa en que a pesar del éxito de las formas asociativas instauradas para las pequeñas y medianas empresas (los consorcios) en Italia, se plantea que en México al trasladar dicho modelo no ha sido lo suficientemente efectivo, por lo que no es posible trasladar un modelo de desarrollo empresarial de un país a otro, sin tomar en cuenta la situación económica política y social. Esto se comprueba al desarrollar la investigación.

El objetivo general de este trabajo es determinar los principales factores asociados y directos que han ocasionado el inadecuado funcionamiento y/o la inoperancia de las micro, pequeña y mediana empresas establecidas en México que se constituyeron como empresas integradoras, modelo tomado de los consorcios italianos.

De tal forma, para conocer el desarrollo de los consorcios italianos y su homólogo las empresas integradoras, así como el desarrollo de las MPYMEs, este trabajo de investigación está dividido en tres capítulos:

En el primer capítulo se desarrolla la historia del capitalismo mundial desde la Segunda Guerra Mundial hasta el proceso de mayor globalización, así como sus consecuencias en el comercio y producción mundiales, esbozando la teoría de la competitividad de Porter como la base del capitalismo actual. Asimismo se aborda el entorno de las pequeña y mediana empresas en algunos países, como: Alemania, Estados Unidos, Japón y Taiwan, sus características, experiencia y los apoyos que reciben de sus respectivos gobiernos.

En el segundo capítulo se estudian las características de las micro, pequeña y mediana empresas en Italia y México, su contexto económico, su evolución, su problemática, los apoyos que han recibido por parte de sus gobiernos, así como el asociacionismo que surge, como es el caso de los consorcios italianos y las empresa integradoras.

Por último en el tercer capítulo se dedica a un estudio de caso sobre la industria del calzado en Italia y México, con el fin de esquematizar de mejor manera la comparación entre los modelos de ambos países llegando a determinar los elementos que han llevado al éxito al primero, y al estancamiento o retroceso al segundo. Analizando si es valida la extrapolación de una figura asociativa de un país a otro.

## **CAPÍTULO I**

### **LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS Y SU ENTORNO MUNDIAL**

# CAPÍTULO I

## LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS Y SU ENTORNO MUNDIAL

### 1.1 Contexto mundial

#### *1.1.1 El Capitalismo de la posguerra*

Una vez concluida la Segunda Guerra Mundial, el capitalismo mundial experimentó una nueva etapa de prosperidad, comenzó con un ciclo expansivo de la economía encabezado por Estados Unidos, país que se encontraba en una posición muy favorable, ya que contaba con una fuerza económica y militar muy importante, esto mediante un sostenido proceso de industrialización y desarrollo de punta en áreas como la ciencia y la tecnología; asimismo, sus reservas en oro superaban por mucho las de otros países industrializados, quienes estaban destruidos por la guerra y habían iniciado su restauración, por lo cual Estados Unidos se convierte en potencia hegemónica, emergiendo el dólar como principal moneda internacional.

Para que Estados Unidos pudiera mantener su hegemonía y así lograr el dominio mundial, hizo grandes inversiones en ayuda económica para los países europeos que necesitaban la reconstrucción de sus economías, para lo cual estableció el Plan Marshall con el cual se otorgaban préstamos a largo plazo.

De igual manera, Estados Unidos jugó un papel determinante en la orientación de la economía mundial, mediante su injerencia en las actividades que se llevaban a cabo en los sistemas monetarios y comerciales, como sucedió en Bretton Woods y más tarde en el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT por sus siglas en ingles).

El ciclo expansivo de la economía alcanzó su auge entre 1950 y 1973, en este tiempo “la producción anual mundial de bienes y servicios se triplicó, en tanto que el volumen del comercio internacional se multiplicó por diez. Un crecimiento económico

per capita de alrededor del 3.3 por ciento anual se mantuvo en el periodo”.<sup>6</sup> Diversos factores influyeron para lograr tal auge, como la relativa estabilidad de los precios, gracias a que los tipos de cambio eran fijos y que el dólar era convertible como activo de reserva. A pesar de esto, en ese lapso también se observaron ciclos cortos de declinación y auge tanto del comercio como de la producción mundial.

Entre la década de los cincuenta y sesenta, toma fuerza en el ámbito internacional el sistema de producción en masa, conocido como fordismo. El fordismo nace en Estados Unidos expandiéndose más tarde a otros países industrializados e incluso a países en desarrollo. Esto favorece el incremento de la productividad e intensidad del trabajo, por lo cual el empleo aumenta, así como los salarios reales. Con todo esto se incrementaba la demanda y las inversiones productivas.

En ese momento la producción en masa se establece como una característica básica y primordial del capitalismo; teniendo como elementos básicos “la concentración técnica, el poder financiero, la integración en los circuitos comerciales y la intensidad en las relaciones industriales.”<sup>7</sup> De tal forma que la producción en masa, en su momento, trajo enormes réditos, ya que la producción era enorme pero con un bajo costo, es decir a mayor producción menor el costo; encontrando grandes ventajas en las economías de escala.

Las principales características de la producción en masa son las siguientes:

- 1) Al realizar productos estandarizados se da lugar a la especialización tanto del trabajo como de la maquinaria utilizada.
- 2) La división del trabajo (especializado) provocó que la productividad se incrementara, aumentando los ritmos de trabajo.

---

<sup>6</sup> Roberto Lorana Guzmán, “El entorno actual de la integración comercial de América Latina” en *Revista de Relaciones Internacionales*, núm. 56, México, FCPyS, UNAM, octubre-diciembre de 1992, p. 63.

<sup>7</sup> Cristina Rosas, *México ante los procesos de regionalización económica en el mundo*, México, IIEC-UNAM, 1996, p. 25.

3) Las fábricas se adecuaban a este tipo de producción de dos formas: si no se podía lograr la estandarización de un producto, la maquinaria a utilizar se agrupaba para que la producción estuviera organizada y se aprovechara al máximo el funcionamiento de dichas máquinas, a esta agrupación se le conocía como “extensión funcional”. De igual manera cuando se podía mantener la estandarización de la producción en una línea de producción se utilizaba con base en parámetros específicos.

Este sistema contó con el apoyo del gobierno en las regulaciones económicas, “la creación o ampliación de los servicios sociales y el apoyo a la generación y/o conservación del empleo, en un contexto de fortaleza de las organizaciones laborales y de conflicto Este-Oeste, significaron el fortalecimiento del Estado Benefactor en los países industrializados...”<sup>8</sup>

Para los años setenta, se vislumbran signos de agotamiento en el crecimiento de la economía de Estados Unidos (1973) y posteriormente a nivel mundial (1974), se presenta la crisis más larga y profunda que sufriera el mundo capitalista de la posguerra (véase cuadro 1), a diferencia de las anteriores que eran crisis cíclicas poco profundas, de poca duración y no sincronizadas, en cambio esta crisis se expresa por el descenso de la tasa de ganancia a partir de 1970, marcando así el inicio del estancamiento económico que impera hasta nuestros días. Asimismo, descende la tasa de crecimiento de la productividad, el aumento del desempleo se hace cada vez más evidente en los países subdesarrollados y comienza a observarse en los países industrializados.

---

<sup>8</sup> Isabel Rueda Peiro y Mercedes Gaytan, “El entorno mundial y el papel estratégico de las pequeñas empresas” en *Las empresas integradoras en México*, México, Siglo XXI, IIEc, 1997, p. 22.

**Cuadro 1**  
**Tasas reales de rentabilidad empresarial, en los siete**  
**países económicamente más poderosos, 1962-1976**

<b>Período</b>	<b>Rep. Fed. Alemana</b>	<b>Canadá</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>Francia</b>	<b>Italia</b>	<b>Japón</b>	<b>Reino Unido</b>
Promedio							
1962-64	19.3	7.9	12.0	9.7	10.4	18.2	11.9
1965-69	19.5	9.6	12.2	10.0	11.4	27.9	10.6
1970-73	15.0	9.0	8.6	11.6	10.3	21.9	8.3
1974-76	11.4	9.2	7.1	8.0	N.D.	13.5	3.7

N.D.: no se disponen datos

Fuente: Rueda Peiro, Isabel, *“Crisis, reestructuración económica y social y elecciones presidenciales en América Latina, 1982-1994: el caso de México”*, Tesis de doctorado por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1996. Cita como fuente al Banco Mundial, Informe sobre el desarrollo mundial 1984, Washington, 1984, p. 18, donde a su vez cita como fuente a Sachs, 1979.

Así el sistema de producción en masa concluyó cuando en los setenta, la internacionalización de la producción y las políticas económicas de carácter antiinflacionario llevadas principalmente por los países industrializados, produjeron un fuerte desempleo y entró en crisis el Estado de Bienestar; “los remedios keynesianos para salir de la crisis vía creación de empleos, hoy en día ya no pueden ser efectivos básicamente porque no resuelven el problema de productividad que es determinante en una economía global y competitiva”<sup>9</sup>, por tal motivo se vio la necesidad de hacer una reestructuración en el sistema de producción, introduciendo el sistema de especialización flexible.

De acuerdo con Gonzalo Martner, “esta crisis derivó por la declinación del paradigma industrial, a raíz de la disminución del ritmo de incremento de la productividad y del aumento de la relación capital/producto, con el consiguiente

---

<sup>9</sup> Edith Antal, “¿El fin del empleo?” en *El Nacional*, México, 9 de mayo de 1996.

efecto en la rentabilidad del capital.”<sup>10</sup> Todo esto desembocó en una crisis del empleo y del Estado de Bienestar, por lo tanto la flexibilidad surgió como respuesta a la crisis y a la globalización económica.

Las políticas de corte Keynesiano -de un Estado benefactor- fueron mostrando un agotamiento en los elevados déficits públicos, en el endeudamiento tanto público como privado, en el aumento de la inflación, pero ahora con estancamiento, a lo que se llamo “estanflación”. A principios de la década de los setenta se inicia un largo periodo de recesión, el cual se percibe por las crisis monetarias y financieras que azotan fuertemente a los países capitalistas, y más tarde el desquebrajamiento del sistema monetario internacional imperante, basado en el patrón oro-dólar y en la convertibilidad de la divisa por una cantidad fija de oro, acuerdos que se firmaron en Bretton Woods en 1944, culminando con la devaluación del dólar estadounidense en diciembre de 1971 y luego en 1973, y su inconvertibilidad en oro; en ese momento se genera una flotación de la mayoría de las divisas y da lugar a una fuerte inflación en el mundo capitalista.

Así el sistema monetario internacional inicia un nuevo periodo utilizando papel moneda de curso forzoso circulando como dinero en el mercado mundial y el neoliberalismo entra rápidamente para recorrer todo el mundo.

Existen varios factores que explican el bajo crecimiento de la productividad en las principales economías del mundo, podemos mencionar: la escasa innovación en tecnologías, el rígido crecimiento del fordismo con sus altos costos en producción, la reducción en la eficiencia y el escaso control de calidad que tenían.

Dada la crisis del fordismo surgen diversos factores que dan lugar a la ampliación de una economía globalizada, como la expansión de los intercambios comerciales y la internacionalización de la producción por el crecimiento de las inversiones externas directas.

---

<sup>10</sup> Fanta Gonzalo Martner, “Globalismo y economía mundial” en Secretaría de Relaciones Exteriores, *Paradojas de un mundo en transición*, México, SRE, 1993, p. 49.

En el caso de Estados Unidos, la recesión que experimentó en los setenta coincidió con el debilitamiento de su hegemonía económica e industrial y se complicó aun más por la fuerte dependencia que tenía sobre las materias primas estratégicas, principalmente el petróleo. Para esos años sus niveles de productividad declinaron tendencialmente, una de las causas que los llevó a esto fueron las administraciones de la Guerra Fría, que ya para la década de los ochenta “el gasto de defensa en el total del gasto federal aumentó, por ejemplo, del 22.5% en 1980 al 28.4 por ciento en 1989.”<sup>11</sup> Es claro que la recesión que experimentaba este país, dependió en gran medida por el tipo de administración que tenía: con excesivos gastos militares, con déficit en la balanza comercial y una desmesurada emisión de dólares que trajo consigo la inconvertibilidad del dólar en oro, por tanto la eliminación del patrón de cambio oro-dólar.

Dado que la tasa de ganancia fue disminuyendo, los países desarrollados para revertir el proceso aceleraron los cambios tecnológicos y la organización del trabajo eficientándola y flexibilizándola, todo ello trae como consecuencia el incremento del desempleo. El índice del desempleo en Estados Unidos y en Europa Occidental se ubica en 5.7% de 1973 a 1979; cuando estaba en 3.5% de 1962 a 1972. De 1980 a 1985 llega a 7.5% para los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), es decir 27.1 millones de personas sin empleo. Para los noventa se da una nueva recesión, la tasa de desempleo se vuelve ubicar en 7.5% para 1992, en ese año el empleo baja 0.2% respecto al año anterior en el conjunto de países de la OCDE, al siguiente año registra -0.8% y en 1994 se eleva sólo 0.1%.<sup>12</sup>

Entre los factores que dieron lugar a tal desaceleración de la economía están, como anteriormente se mencionó, la recesión que experimentaba Estados Unidos; la

---

<sup>11</sup> Lucrecia Lozano, “Globalización y regionalización en la economía internacional” en *Revista de Relaciones Internacionales*, núm. 59, México, FCPyS, UNAM, julio-septiembre de 1993, p. 52.

<sup>12</sup> Isabel Rueda Peiro, “Crisis, reestructuración económica y social y elecciones presidenciales en América Latina, 1982-1994: el caso de México”, Tesis doctoral en Estudios Latinoamericanos por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, UNAM, 1996, p. 63.

reducción del ritmo de crecimiento de Japón; Europa Occidental enfrenta una desaceleración de su expansión económica, mientras que en Europa del Este se da una contracción de su producción, toda esta situación provocó la tendencia descendente de los precios de los productos básicos.

**Cuadro 2**  
**Evolución de la producción de los tres mayores países industriales**  
*(Tasa media de variación anual)*

	1960-73	1974-79	1980-82	1983-87	1988-89	1990	1991	1992	1993	1994e
E.U.A	3.8	2.6	-0.3	4.0	3.7	1.2	-0.6	2.3	3.1	3.7
Alemania	4.7	2.4	0.2	2.2	3.8	5.7	2.9	2.2	-1.1	2.3
Japón	9.9	3.6	3.7	4.1	5.3	4.8	4.3	1.1	0.1	0.9

e: Cifras estimadas con base en los datos de septiembre de 1994

\*: Alemania Occidental hasta 1989

Fuente: Tomada de Isabel Rueda, *op. cit.*, p. 62, quien cita como fuente: de 1960 a 1989, *Perspectives économiques de L' OCDE*, Francia, núm. 47, junio de 1990; núm. 49, julio de 1991; y núm. 51, junio de 1992. De 1990 a 1994 tomado de Jaime E. Estay R., "El entorno internacional y las relaciones externas de la economía mexicana", mimeo presentado a discusión en el XII Seminario de Economía Mexicana, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, mayo de 1995, quien cita como fuente: FMI, *Perspectivas de la economía mundial*, octubre de 1994.

Más tarde, nuevas inversiones absorbieron nuevas tecnologías impulsando así la globalización, dando lugar a una revisión de la división internacional del trabajo. Esto ha traído consigo "el creciente papel de las tecnologías y los servicios de la reestructuración del comercio mundial de manufacturas y la conformación de iniciativas comerciales regionales."<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Roberto Lorana Guzmán, *op. cit.*, p. 64.

### **1.1.2 La Tercera Revolución Industrial antecedente de la globalización**

La Tercera Revolución Industrial se desarrolló entre 1945 y 1970, sus principales características fueron: los cambios en las estructuras industriales, ampliación de la producción y la actividad económica y principalmente la revolución científico-tecnológica. Así esta revolución ha tenido un fuerte impacto en el conocimiento de las distintas actividades económicas, y de manera muy significativa en la industria, ya que los productos reducen significativamente sus costos, dando lugar un efecto de competitividad en aquellos países que hagan uso de esas ventajas.

La revolución tecnológica en la electrónica, en la biotecnología y en la informática fueron las principales áreas de desarrollo, dando lugar a nuevas formas de reproducción, facilitándola y acelerándola. Esta revolución destaca, principalmente, por la aplicación de los conocimientos en las diferentes actividades económicas, como lo es la industria.

La información viaja cada día más rápido, lo que reduce los costos productivos y financieros, se conocen rápidamente las nuevas formas de producción, y esto gracias a esta revolución en el conocimiento tecnológico.

El desarrollo de los medios de comunicación y del transporte han permitido la internacionalización de la producción, desvaneciendo las fronteras, apoyando el proceso de globalización de las empresas, debido a que las distancias físicas son superadas, permitiendo un rápido proceso de información en la transferencia de bienes y servicios.

Las telecomunicaciones han permitido una mayor internacionalización de la producción, ya que al integrar una red de comunicaciones a nivel mundial se amplía el campo de acción y el tiempo de traslado del capital es menor.

Aunque las telecomunicaciones se fueron desarrollando ampliamente, se presentó una relativa contracción de la producción, que dio lugar a cambios en la organización de la producción estandarizada pero inflexible a la producción flexible.

Esta flexibilidad ofrece la posibilidad de que la cantidad y la calidad de los productos se adapte al mercado. Mediante este sistema es posible que con poca

inversión se realicen modificaciones que requiera la producción para ajustarla al mercado en calidad y cantidad sin tener que realizar ningún cambio a la maquinaria establecida.

Para entender la especialización flexible es necesario mencionar las características principales de este nuevo sistema:

1) Dado que las características de cada producto forman parte de una estrategia competitiva, es necesario implementar variedad de productos con una calidad cada vez mayor, que muestre capacidad de adaptación a los cambios del mercado y por supuesto innovación en cada producto.

2) Para lograr la máxima flexibilidad en un producto final es imprescindible lograr cambios en las prácticas laborales con el fin de hacer menor la baja productividad que se está teniendo en el tiempo en que se tarda cada innovación. Esto requiere de un fuerte progreso técnico y una mano de obra calificada que esté en contacto con las innovaciones tecnológicas que se vayan introduciendo.

3) Se requieren nuevas tecnologías flexibles automatizadas basadas en la electrónica, facilitando la flexibilidad, la mecanización del trabajo, la producción de una variedad de mercancías sin caer en los altos costos por los tiempos en que surge cada innovación.

4) Se facilita la producción justo a tiempo (just in time) y el proceso de integración vertical. Lo que hizo posible pasar de la producción en masa a la especialización flexible fueron las nuevas tecnologías de la información, debido a que reducen las economías de escala en la manufactura y en la distribución.

De acuerdo con Cristina Rosas, “la flexibilidad hace posible que el consumidor tenga acceso a un determinado producto, con las características y especificidades que estime convenientes, en tanto que el costo no será superior al de un producto similar tradicionalmente producido en serie,”<sup>14</sup> ésta diferenciación en los productos es una forma de competencia del proceso de globalización.

---

<sup>14</sup> Cristina Rosas, *op. cit.*, p. 29.

Así la relación existente entre la tecnología, la transformación productiva y la competitividad internacional tienen un papel primordial en la creación de ventajas comparativas y representa un factor esencial para la competitividad internacional.

Hoy en día, las empresas deben iniciar una búsqueda de instrumentos especiales para su productividad, aprovechándose de las ventajas del comercio intraindustrial, todo ello para abrirse mercado y adquirir nuevas tecnologías. Los instrumentos básicos son: tener una fuerte base de capital humano; proximidad con los proveedores, contar economías de espacio, beneficiarse de mercados finales, etcétera.

### **1.1.3 Marco Teórico**

El complejo proceso de globalización, los cambios estructurales y macroeconómicos operados, el impacto de la tercera revolución tecnológica, así como la creciente tendencia hacia la integración de los mercados, conforman una economía mundial más dinámica, cuyas características desbordan el enfoque clásico de ventajas comparativas. De ahí que en el presente estudio, se analice la teoría de la competitividad de Porter expresada en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, en el cual analiza el origen o causa de la competitividad de las naciones, el objetivo principal del libro es elaborar un marco conceptual que sirviera para orientar tanto a los empresarios como al gobierno en su formulación de políticas industriales.

Anterior a la teoría expuesta por Porter, la competitividad de un país se explicaba con base en la teoría clásica de ventajas comparativas, la cual hacía énfasis en la abundancia de los recursos naturales y en los factores de producción. Aunque esta teoría se utilizó durante mucho tiempo, a finales de los ochenta se vislumbró que dicha teoría estaba incompleta, ya que no es útil para explicar el desarrollo económico de ninguna economía industrializada, debido a que “la competencia de los mercados no es perfecta; tanto empresas como gobiernos pueden actuar estratégicamente afectando los flujos comerciales y, por lo tanto, el nivel de riqueza de una nación. En consecuencia, también pueden sufrir alteración las condiciones del mercado y la competitividad de las industrias”.<sup>15</sup>

Según Porter, para entender la competencia, la unidad básica en el análisis es el sector. Como sector se entiende a un grupo de industrias que prestan servicios o fabrican productos y compiten directamente entre sí. “Las empresas, por medio de la estrategia competitiva, tratan de definir y establecer un método para competir en su sector que sea rentable a la vez sostenible.”<sup>16</sup> Para lograr una estrategia

---

<sup>15</sup> Nafin-IMEF, *La competitividad de la empresa mexicana*, México, IMEF, 1995, p.19

<sup>16</sup> Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*, México, Ed. Vergara, 1991, p. 64

competitiva deben de tomar en cuenta la estructura del sector y el posicionamiento dentro del sector.

Asimismo se deben de tomar en cuenta las cinco fuerzas competitivas que son determinantes en la rentabilidad del sector, dado que significan los precios que pueden cobrar, los costos y las inversiones necesarias para competir, las cinco fuerzas son las siguientes: 1) la amenaza de nuevas incorporaciones, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutivos, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los consumidores, y 5) la rivalidad entre competidores existentes.

Por lo tanto, para lograr una ventaja competitiva sostenible es necesario contar con un coste inferior y diferenciación. El coste inferior se da en las empresas que tienen la capacidad de ser más eficientes que sus competidores, mientras que mediante la diferenciación se le brinda al comprador un valor superior en términos de calidad. “La empresa que trabaja con costes inferiores fabrica una cantidad dada de producción con el empleo de menos insumos que sus competidores. La empresa que trabaja con una clara diferenciación consigue unos ingresos por unidad de producto superiores a los de sus competidores”.<sup>17</sup>

La competitividad se ha explicado de distintas maneras, unos autores la definen como un fenómeno macroeconómico; otros afirman que depende de la disposición de la fuerza de trabajo barata y abundante. Para Porter la forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es a través de actualizar constantemente las condiciones técnicas de la producción, esta innovación tendría que enfocarse al desarrollo de tecnología, diferenciación de productos, entre otros. Señala que: “la innovación se deriva a veces de la presión, la necesidad o incluso la adversidad. El temor a perder frecuentemente demuestra ser más poderoso que la esperanza de ganar”.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 69

<sup>18</sup> *Ibid.*, p.83

Para Porter, el lograr entender la ventaja competitiva hace necesario empezar por cuatro premisas esenciales:

1. - La naturaleza de la competencia y los factores que generan las ventajas competitivas varían de sector a sector.
2. - Los competidores mundiales realizan parte de sus actividades fuera de su país de origen.
3. - Las ventajas competitivas en una empresa se generan y conservan a través de la innovación y el perfeccionamiento.
4. - Las empresas que han creado ventajas competitivas en una industria en particular se basan en un enfoque innovador, agresivo y oportuno.

En su teoría, Porter afirma que los atributos de una nación moldean el entorno económico de tal forma que esto promueve o impide la creación de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Afirma que deben de haber cuatro atributos principales para que se desarrollen las ventajas competitivas:

1. - Condiciones de los factores
2. - Condiciones de la demanda
3. - Sectores afines y de apoyo
4. - Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

Estos atributos han conformado un sistema, al cual Porter nombró “El Diamante”. Junto a estos cuatro atributos existen variables externas y auxiliares que complementan el marco: el gobierno y los hechos fortuitos.

Las características del diamante hacen que las industrias se desarrollen ampliamente donde su nación presente mejores oportunidades.

A continuación se analizará cada uno de los atributos del diamante para lograr y mantener las ventajas competitivas:

1. - Condiciones de los factores

La posición de una nación en lo que se refiere a la mano de obra y capital que tiene una empresa, Porter señala que la abundancia de los factores propicia una

actitud mediocre, mientras que si se tienen ciertas desventajas la industria tendría que innovar para lograr los factores deseados.

Divide los factores en básicos contra avanzados y en generalizados contra especializados. Los factores básicos no requieren gran esfuerzo para su obtención, ya que comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica y la mano de obra no especializada. Mientras que los factores avanzados requieren altos niveles de inversión, personal altamente calificado y una infraestructura moderna y eficiente. Los factores generalizados se refieren a que todas las industrias los tienen, dando lugar a no generar ventajas competitivas. Los factores especializados son la educación, la tecnología, el desarrollo e infraestructura son específicos para cada industria y por lo tanto son grandes generadores de ventajas sostenibles.

Por lo tanto, para fomentar la creación de ventajas competitivas en el primer atributo del diamante los factores que se tienen que considerar para el desarrollo de la industria deberán ser avanzados y especializados.

Aunque, “ las desventajas en factores básicos, tales como la escasez de mano de obra, la carencia de materias primas domésticas o la incidencia de unas condiciones climatológicas adversas, crean presiones para innovar en su presencia.... El resultado es que la ventaja competitiva de la empresa puede consolidarse y hacerse más sustentable. Lo que es una desventaja dentro de una concepción restrictiva puede llegar a ser una ventaja dentro de otra más dinámica”.<sup>19</sup>

## 2. - Condiciones de la demanda

El segundo atributo es la condición de la demanda, la cual debe de ser local y sofisticada, ya que motiva a las empresas a introducir nuevos productos al mercado, y debe de definirse por su composición y características.

La demanda se compone de tres elementos: a) composición de la demanda interior; b) tamaño y patrón de crecimiento del mercado interior; c) mecanismos a través de los cuales las necesidades de los compradores locales están relacionadas con los mercados internacionales.

---

<sup>19</sup> *Ibid.*, p. 123

Es evidente que la calidad de la demanda interior sea de mayor relevancia que la cantidad de demanda interior en el momento de determinar una ventaja competitiva. “Los atributos más importantes de la demanda interior son aquellos que producen un estímulo inicial y sostenido para la inversión y la innovación así como para competir a medida que vaya pasando el tiempo en segmentos cada vez más perfeccionados”.<sup>20</sup>

### 3. – Sectores afines y de apoyo

En este atributo se debe de contar con la presencia de sectores proveedores o sectores conexos, Porter los nombro como Clusters<sup>21</sup> de empresas altamente competitivas en el ámbito internacional, que surgen por la relación de diferentes industrias.

### 4. – Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

El ultimo atributo se refiere al momento en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Para Porter este factor es el más importante, ya que con la rivalidad entre empresas a nivel interno, obliga a las industrias a competir de una manera más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud ‘global’, es decir la rivalidad hace que las empresas se expandan a otros mercados. “La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector. Las pautas de la rivalidad interior también desempeñan un profundo papel en el proceso de innovación y en las perspectivas de éxito internacional que se ofrezcan”.<sup>22</sup>

La competencia en un país se genera o se intensifica debido a dos factores principales, la actitud de la gente y la estructura del capital.

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 147

<sup>21</sup> Se entiende por cluster un conjunto o bloque de actividades económicas que se despliegan con menor o mayor integración vertical y/u horizontal y reflejan una red de interdependencias o vínculos eslabonados hacia atrás o hacia adelante a lo largo de la cadena productiva en lo concerniente a sus flujos de insumo-producto.

<sup>22</sup> *Ibid.*, p. 157

Cada uno de los atributos del diamante se relacionan y se refuerzan entre sí mismos. El sistema se mueve principalmente por la competencia interna y la concentración geográfica. La primera promueve la innovación constante de los demás atributos, mientras que la segunda acelera la interacción de los mismos. Otros dos elementos que influyen en el diamante es la intervención del gobierno y la causalidad.

Por causalidad se refiere a los incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que la mayoría de las veces están fuera de control. Dan lugar a un fuerte estímulo para el cambio y la innovación. La formación y actitud empresarial forman un núcleo de ventajas competitivas y su formación a menudo es una causalidad.

Porter plantea que el papel principal del gobierno es el de servir como catalizador de la innovación y el cambio, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación.

El gobierno debe buscar factores avanzados y especializados, puede influir en las condiciones de la demanda, promover tasas crecientes de inversión. Según Porter, los gobiernos en lugar de intervenir deliberadamente en industrias específicas con políticas proteccionistas, deberían de enfocarse a moldear los atributos de la economía nacional de tal forma que, a partir de estrategias de política económica, se generen ventajas competitivas sostenibles.

Una vez analizados los elementos del diamante, se debe de aclarar que es un sistema entrelazado. El efecto de un determinante depende de otros, sin embargo el que se tenga ventaja en todos los elementos del diamante no es condición sine qua non para la ventaja competitiva de un sector. “El diamante, que refleja muchos y diversos elementos de una nación, mide lo bien que la nación crea estas fuerzas y las transmite a sus empresas, así como la presencia de la perspicacia y los instrumentos necesarios para la ventaja competitiva.”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 183

Como vemos, la teoría de Porter afirma que la liberación del comercio es el gran acicate para la rivalidad entre empresas y ésta impulsa a elevar su competitividad, aunque en realidad las empresas sobre todo las pequeñas y medianas no nada más buscan aumentar la competitividad sino mejorar las condiciones de vida de su propia empresa.

#### **1.1.4 Neoliberalismo y Globalización**

Los antecedentes del impulso de la globalización de la economía se ubican al finalizar la Segunda Guerra Mundial y tienen estrecha vinculación con la dinámica de la economía mundial en los últimos 20 años. Los acontecimientos de los setenta (choques petroleros y problemas financieros), hicieron que la economía mundial se insertara en un proceso acelerado de cambios cuantitativos y cualitativos, como lo es el intercambio de capitales, así como la transformación de los factores generadores de la productividad.

El fin de la Segunda Guerra Mundial inició con una larga etapa de prosperidad para el capitalismo mundial. Siendo los Estados Unidos el país que encabeza dicha expansión, para mantener su hegemonía y lograr el dominio global llevó a cabo fuertes inversiones en ayuda económica y militar para los países involucrados en dicha guerra; esto significó un gran impulso para los procesos de reconstrucción de las economías de los países europeos y en especial para Japón y Alemania.

De este modo los años de posguerra se caracterizaron por la creciente importancia del comercio exterior y un cambio de forma, ya que el intercambio dejó de atribuirse con tanta facilidad a las ventajas latentes de los países que exportaban materias primas, sino que el comercio empezó a derivarse de economías de escala y de los constantes desarrollos tecnológicos. El ritmo de innovación tecnológica y su desarrollo ha sido fundamental en el impulso de la globalización de la economía, y en especial dentro del comercio internacional.

Ya en la década de los ochenta, al asumir la presidencia de Estados Unidos Ronald Reagan, se inicia un periodo más del capitalismo, caracterizado por la política neoliberal. Reagan orientó su política a aumentar los impuestos a las personas físicas y no a las empresas, reduciendo el gasto público destinado a obras de beneficio social y aumentándolo en el complejo militar, lo que trae como consecuencia: un grave incremento en el déficit público; redujo la emisión monetaria, pero al mismo tiempo adquirió préstamos, lo que trae consigo el alza en las tasas de interés, provocando la recesión de la economía y el aumento del desempleo.

La política neoliberal es la que está imperado en los últimos años en el mundo, y postula que las libres fuerzas del mercado serán las que generen el equilibrio y la distribución de los recursos necesarios para la sociedad, para lo cual se propone eliminar cualquier obstáculo al libre mercado, como lo es la regulación estatal. Quitando así el monopolio de las empresas públicas, comenzando la privatización de dichas empresas y la apertura de los mercados al comercio exterior.

Una de las recetas del neoliberalismo, y por lo tanto del equilibrio que presupone, es que hay que reducir la inflación, la cual es considerada como el primer elemento que genera el desequilibrio. Para esto es necesario combatirla mediante la reducción de la emisión monetaria y del crédito así como la restricción de la demanda; asimismo hay que eliminar los déficits públicos mediante la reducción de personal, logrando así una administración pública más eficiente, recortar el gasto público y terminar con los subsidios al consumo y a las empresas estatales.

Dadas tales condiciones y aunado “con la política neoliberal y el abandono del Estado Benefactor... se ha elevado la tasa de ganancia, la cual se venía reduciendo en los principales países industrializados desde principios de los años setenta; pero a costa de un desempleo creciente, que sólo en países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) alcanza 34 millones de personas (8% de la población activa) y que en los menos desarrollados alcanza proporciones mucho mayores.”<sup>24</sup> Existen diversos factores que dan lugar al desempleo, como son: la innovación tecnológica, la cual cada vez es más acelerada; la desaceleración del crecimiento mundial; los cambios que se han dado en la administración de las empresas para hacerlas más flexibles, ajustando la producción a la demanda del cliente y el aumento en la intensidad de la fuerza de trabajo con el objetivo de incrementar la competitividad y las ganancias reales; la combinación entre las grandes regiones del mundo que cuentan con mano de obra barata y la libertad de movimiento del capital.

---

<sup>24</sup> Isabel Rueda Peiro, *Op. Cit.*, p. 48.

El desempleo es creciente en todo el mundo, de acuerdo con cifras de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), “en la Unión Europea el desempleo se incrementó en el año de 1998 a un nivel promedio de 11.3% de la fuerza laboral, con notables incrementos por parte de Francia, Alemania, Italia y Suecia. En Estados Unidos, asegura la OIT, la creación de empleos se ha intensificado y el desempleo ha caído por abajo del 5%.”<sup>25</sup> En Africa, el desempleo urbano cayó entre 50 y 100% desde los años setenta; en América Latina en los ochenta el salario mínimo real cayó en un 24%, pero en los sectores no oficiales llegó hasta 42%; en el Sudeste de Asia el desempleo es muy bajo sólo es 2.7% en promedio.<sup>26</sup>

Del mismo modo al crecer el desempleo y reducirse los salarios reales, la demanda ha disminuido, por lo tanto la venta de la producción se vuelve un grave problema para los empresarios, de ahí que se vayan fortaleciendo cada vez más las guerras comerciales, creándose los bloques para impulsar la demanda de los productos, pero protegiendo su mercado interno de productos extranjeros. Eso sí, los países capitalistas desarrollados exigen a los que tienen un menor desarrollo que si quieren entrar al intercambio económico internacional deben tener una apertura comercial, pero de manera abrupta e indiscriminada. “La internacionalización del capital en su forma más elevada se expresa en la llamada globalización.”<sup>27</sup>

A partir de los ochenta el escenario internacional ha sufrido múltiples cambios en las relaciones políticas y sociales; nos encontramos en un mundo diferente a 1945, el cual se caracterizaba por la bipolaridad, hoy ha sido reemplazada por la multipolaridad y la creación de bloques económicos.

Por lo tanto, la globalización responde a los rápidos cambios que se han dado en la economía mundial y a la creciente interdependencia<sup>28</sup> que existe entre las

---

<sup>25</sup> Pérez-Rul, Rocío, “El 30% de obreros en el mundo se encuentra desempleada o subempleada; aumenta trabajadores con bajos salarios: OIT” en *Excélsior*, México, miércoles 2 de julio de 1997.

<sup>26</sup> Edith Antal, *Op. Cit.*

<sup>27</sup> Isabel Rueda Peiro, *op. cit.*, p. 49.

<sup>28</sup> Interdependencia en su definición más simple significa dependencia mutua. En política mundial, se refiere a situaciones caracterizadas por efectos recíprocos entre los países o entre diferentes actores en diferentes países.

naciones, la cual se ve reflejada a partir del creciente flujo global de intercambios tales como mercancías, capitales, servicios industriales, financieros y de trabajadores migrantes e insumos; esto se debe principalmente a los grandes cambios tecnológicos, como en el área de las telecomunicaciones y del transporte, entre otras. De tal forma, que la globalización es producto de la necesidad de los países industrializados para buscar nuevos mercados en el exterior ya que su producción necesita una salida de sus mercados internos ya saturados.

Los países y empresas ante este fenómeno de globalización deben llevar a cabo una fuerte redefinición de sus ventajas comparativas, hoy en día conocidas como competitivas. Tales como la creación estructuras capaces de asimilar el desarrollo, mano de obra calificada a través de la educación y un adecuado sector de servicios. De ahí tenemos que los principales países exportadores e importadores de mercancías, para 1991 son los países desarrollados, tales como: Estados Unidos, Alemania, Japón, Francia, Reino Unido, Italia y Canadá que participaron con el 52% en exportaciones y el 41% en las importaciones. (Véase cuadro 3)

En lo que se refiere al comercio internacional de servicios, los países desarrollados también mantienen el liderazgo. Para 1991, los países arriba mencionados obtuvieron el 52 % de las exportaciones de servicios y el 54% para las importaciones. (Véase cuadro 4)

**Cuadro 3**  
**Principales países exportadores e importadores en el comercio de**  
**bienes, 1980-1991(Miles de millones de dólares y porcentajes)**

<b>Rango</b>				<b>Exportadores</b>				<b>Rango</b>				<b>Importadores</b>			
1980	1991	Valor	%	1980	1991	valor	%	1980	1991	valor	%	1980	1991	valor	%
1	1	Estados Unidos	422	12.0	1	1	Estados Unidos	509	13.9						
2	2	Alemania	403	11.4	2	2	Alemania	390	10.7						
3	3	Japón	315	8.9	3	3	Japón	236	6.5						
4	4	Francia	217	6.1	4	4	Francia	232	6.4						
5	5	Reino Unido	185	5.3	5	5	Reino Unido	210	5.7						
7	6	Italia	169	4.8	6	6	Italia	183	5.0						
9	7	Países Bajos	133	3.8	10	7	Canadá	124	3.4						
10	8	Canadá	129	3.7	7	8	Países Bajos	124	3.4						
11	9	Bélgica-Luxemburgo	117	3.3	8	9	Bélgica-Luxemburgo	120	3.3						
24	10	Hong Kong	98	2.8	18	10	Hong Kong	100	2.7						
8	11	URSS	78	2.2	12	11	España	93	2.6						
23	12	Taiwán	76	2.2	20	12	Corea	82	2.2						
31	13	China	72	2.0	9	13	URSS	70	1.9						
32	14	Corea	72	2.0	11	14	Suiza	66	1.8						
13	15	Suiza	62	1.7	17	15	Singapur	66	1.8						
21	16	España	60	1.7	22	16	China	64	1.8						
26	17	Singapur	59	1.7	23	17	Taiwán	63	1.7						
12	18	Suecia	55	1.6	16	18	Austria	51	1.4						
6	19	Arabia Saudita	49	1.4	21	19	México	50	1.4						
30	20	México	42	1.2	13	20	Suecia	50	1.4						
33	21	Austria	41	1.2	19	21	Australia	42	2.2						
18	22	Australia	41	1.2	47	22	Tailandia	38	2.0						
35	23	Dinamarca	36	1.0	40	23	Malasia	38	2.0						
40	24	Malasia	35	1.0	24	24	Dinamarca	33	0.9						
29	25	Noruega	34	0.9	14	25	Arabia Saudita	30	0.8						
	<b>TOTAL</b>		<b>2999</b>	<b>85.1</b>		<b>TOTAL</b>		<b>3064</b>	<b>86.9</b>						
	<b>MUNDO</b>		<b>3530</b>	<b>100</b>		<b>MUNDO</b>		<b>3660</b>	<b>100</b>						

Fuente: GATT. Corona Guzmán, Roberto, "El entorno actual de la negociación comercial de América Latina" en Revista de Relaciones Internacionales, núm. 56, México, FCPyS-UNAM, octubre-diciembre de 1992, p. 84-85

**Cuadro 4**  
**Principales países exportadores e importadores en el comercio mundial de servicios, 1991 (Miles de millones de dólares y porcentajes)**

<b>Rango Exportadores</b>				<b>Rango Importadores</b>			
1980	1991	Valor	%	1980	1991	valor	%
2	1 Estados Unidos	119.1	14.7	3	1 Japón	88.6	11.2
1	2 Francia	81.9	10.1	4	2 Estados Unidos	87.6	11.1
3	3 Reino Unido	55.3	6.8	1	3 Alemania	82.1	10.4
4	4 Alemania	51.8	6.4	2	4 Francia	65.4	8.3
6	5 Japón	41.6	5.1	5	5 Reino Unido	44.1	5.3
5	6 Italia	40.8	5.0	7	6 Italia	38.6	4.9
7	7 Holanda	30.2	3.7	6	7 Holanda	28.7	3.6
9	8 España	29.2	3.6	9	8 Bélgica-Luxemburgo	26.5	3.4
8	9 Bélgica-Luxemburgo	27.7	3.4	10	9 Canadá	22.7	2.9
10	10 Austria	22.6	2.8	12	10 Suecia	17.0	2.2
12	11 Suiza	17.3	2.1	17	11 España	16.4	2.1
14	12 Canadá	15.1	1.9	13	12 Suiza	15.5	2.0
15	13 Singapur	14.9	1.8	19	13 Taiwán	15.0	1.9
21	14 Hong Kong	14.4	1.8	29	14 Yugoslavia	15.0	1.9
13	15 Suecia	13.7	1.7	14	15 Australia	14.1	1.8
17	16 Dinamarca	12.9	1.6	8	16 Arabia Saudita	12.7	1.6
11	17 Noruega	12.4	1.5	11	17 Noruega	12.5	1.6
18	18 México	11.3	1.4	16	18 Austria	11.4	1.4
20	19 Corea	10.9	1.3	25	19 Corea	11.1	1.4
23	20 Australia	10.5	1.3	21	20 Dinamarca	10.3	1.3
33	21 Tailandia	7.5	0.9	15	21 México	9.9	1.2
30	22 Taiwan	7.4	0.9	31	22 Hong Kong	9.4	1.2
57	23 Turquía	7.1	0.9	32	23 Singapur	7.9	1.0
22	24 Grecia	6.6	0.8	35	24 Finlandia	7.8	1.0
29	25 Egipto	6.6	0.8	41	25 Tailandia	6.3	0.8
<b>TOTAL</b>		<b>668.8</b>	<b>82.3</b>	<b>TOTAL</b>		<b>676.6</b>	<b>85.5</b>
<b>MUNDO</b>		<b>811</b>	<b>100</b>	<b>MUNDO</b>		<b>789</b>	<b>100</b>

Fuente: GATT.

Corona Guzmán, Roberto, "El entorno actual de la negociación comercial de América Latina" en Revista de Relaciones Internacionales, núm. 56, México, FCPyS-UNAM, octubre-diciembre de 1992, p. 85-86.

Como ya se mencionó anteriormente, la mayor globalización es el resultado de las relaciones económicas internacionales que se dieron al término de la Segunda Guerra Mundial, la internacionalización del capital y el régimen de acumulación, que dio lugar a un orden económico bajo la hegemonía de Estados Unidos. “La internacionalización del capitalismo no fue un modelo unívoco, lineal, sino que contribuyó a jerarquizar los espacios económicos mundiales.”<sup>29</sup>

Una expresión institucional de la globalización es el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) conocida hoy en día como Organización Mundial de Comercio (OMC), organismo internacional que tiene como finalidad acordar el ordenamiento legal y las condiciones comerciales en el mercado mundial que garanticen el camino de la economía mundial.

Claro está que en esta organización los que establecen las reglas del juego son los siete países más industrializados, ya que cuentan con una gran concentración y centralización del capital y de su producción, también entre ellos existe una fuerte competencia científica y tecnológica que se expresa en la oferta y demanda de sus productos que cuentan con una excelente calidad e innovación. De ahí que la capacidad de absorber su propia producción sea cada vez más difícil, por lo tanto se ven en la necesidad de buscar nuevos mercados para ampliarse, no sólo para colocar su excedente sino también para exportar sus capitales.

De ahí vemos que la globalización de la economía mundial no es más que la integración de diversos elementos, es un reacomodo en el proceso productivo de las hegemonías mundiales. Esto es, un nuevo reparto económico territorial y por lo tanto de los mercados, ahora la competencia de las potencias será en busca de ampliar sus mercados y la exportación de capital. Es necesario decir, que con este proceso de globalización la riqueza no va a quedar repartida equitativamente, sino por el contrario, el único objetivo de la globalización es la obtención máxima de ganancia de unos cuantos. Por lo tanto la globalización ha respondido a la trayectoria histórica del sistema capitalista, el encontrar nuevas formas de acumulación de capital.

---

<sup>29</sup> Cristina Rosas, *Op. Cit.*, p. 25.

En esta etapa que vive el mundo de globalización se da la regionalización, los países unen sus fuerzas productivas para tener un mejor papel en la creciente competencia mundial, tal como sucede en Europa con la Unión Europea, en América del Norte con el Tratado de Libre Comercio (TLC) o en Asia con la Cuenca del Pacífico. La integración económica puede adoptar diversas formas según el grado de desarrollo de los países que puedan participar y éstas pueden ser:<sup>30</sup>

- a) Acuerdo o zona de comercio preferencial
- b) Areas o zonas de libre comercio
- c) Unión aduanera
- d) Mercado común
- e) Unión económica
- f) Integración económica total

a) En el acuerdo o zona de libre comercio preferencial, los países signatarios acuerdan otorgarse un trato preferencial en los aranceles que se aplican a los productos que importan, aunque no se proponen que llegue a un arancel cero. Tienen la libertad de fijar el arancel a terceros que no forman parte de ese acuerdo preferencial; los países signatarios pueden pertenecer indefinidamente sin la obligación de que más adelante tengan que participar en otra etapa de este proceso.

b) En la zona de Libre Comercio se eliminan todas las barreras arancelarias en el comercio recíproco, aquí las barreras arancelarias sí se llevan hasta cero y además se eliminan las barreras no arancelarias. A pesar de esto los países que conforman esa zona de libre comercio tienen independencia en su política comercial frente a terceros.

c) Otra etapa es la unión aduanera, en esta se fija un arancel externo común para las importaciones de otros países. Aquí se libera el comercio entre los países miembros y se protegen de la competencia del exterior.

---

<sup>30</sup> Cristina Rosas, *Op. Cit.*, p.21.

d) El mercado común además de suprimir cualquier tipo de obstáculos al comercio mutuo y la fijación de un arancel externo común se establece la libre circulación de los factores de la producción como el capital, tierra, trabajo y organización. Es decir, comprende la libre circulación de personas, servicios y capitales, también se armonizan las políticas nacionales para facilitar tales movimientos.

e) La unión económica es la siguiente etapa, y significa que además de un mercado común se unifican las políticas monetarias, fiscales y socioeconómicas. Es una etapa importante ya que también los países miembros deberán adoptar una moneda común bajo el control y emisión de un Banco Central.

f) La integración económica total es la última etapa, implica la unificación de las políticas monetarias, fiscales y sociales para la cual necesitan de una autoridad supranacional cuyas decisiones obliguen a los países miembros a acatarse las políticas comunes. También es necesario unificarse políticamente para actuar en conjunto y funcionar como una entidad única en sus relaciones con terceros países

Dados estos procesos de integración, es importante crear políticas que establezcan un racional equilibrio entre la liberalización comercial y el proteccionismo, el cual es vital para lograr una economía verdaderamente competitiva, y al mismo tiempo poder asegurar la sobrevivencia de las economías de países menos desarrollados.

Como vemos, la regionalización está lejos de ser un proceso contrario a la globalización; más aún, la primera complementa a la segunda. Es decir, en este periodo ésa es la forma en que se está dando la globalización. Al mismo tiempo, se refuerza la idea de que se está pasando de una hegemonía única a una compartida.

Con la internacionalización de la producción, las fronteras entre los países han tenido que irse borrando, ya que un producto incluye componentes producidos en distintos países, y esto se ha hecho cada vez más frecuente en mayor número de productos.

De acuerdo con Roberto Lorana, “en esta reorientación ‘transnacionalizada’ de su aparato productivo buscan la calidad total, el desarrollo técnico, el abaratamiento de costos, y en general, el avance económico.”<sup>31</sup>

El sistema de calidad total empezó a utilizarse en Japón a partir de los años cincuenta, “sus aspectos fundamentales consisten en aplicar un proceso dinámico y constante de mejora de las organizaciones de manufactura o de servicios, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes que compran y/o utilizan sus productos o servicios.”<sup>32</sup> Con este sistema los empresarios logran reducir sus costos de producción, ya que no se tienen productos defectuosos que serían desechados más adelante, es decir la producción se iniciaría con una calidad excepcional desde el principio.

Las filosofías de justo a tiempo y de calidad total, “junto con las prácticas de cero tiempo de aprovisionamiento, cero defectos, cero existencia, cero papel, cero descomposturas y recaudación del espacio físico, constituyeron los elementos de una estrategia global de las empresas para reducir los costos y reorientar la organización productiva conforme a las demandas de los clientes y el mercado.”<sup>33</sup>

Para lograr que este sistema funcione hace falta una organización, que involucre desde el dueño o gerente de la empresa hasta el trabajador, estableciendo buenas relaciones entre todos, para lograr un buen ambiente de trabajo y que la producción sea más eficiente. De igual manera el estimular al trabajador reduciendo los riesgos en el trabajo, capacitándolo constantemente, reconociendo su creatividad y promoviendo el trabajo en equipo, hacen que los productos tengan la calidad que se requiere y sean terminados a tiempo para salir al mercado con gran ventaja.

---

<sup>31</sup> Roberto Lorana Guzmán, *Op. Cit.*, p. 66.

<sup>32</sup> Isabel Rueda Peiro y Mercedes Gaytan, *Op. Cit.*, p. 29.

<sup>33</sup> Daniel Villavicencio, “Las pequeñas y medianas empresas innovadoras” en *Comercio Exterior*, México, Bancomext, p. 764.

#### *1.1.4.1 Las micro, pequeña y mediana empresas en el proceso de globalización*

Todos los países del mundo buscan acelerar su crecimiento para lo cual adoptan diferentes modelos económicos para llegar a un logro común: la modernización industrial. Existen tres claros ejemplos que han tenido influencia en las distintas economías del mundo. El primer modelo es el que conformaba la ex-Unión Soviética, consistía en la creación de grandes combinados industriales; empero el resultado fue la corrupción y el burocratismo. Un segundo modelo es el que adoptaron Holanda, Bélgica, Taiwan y Hong Kong, basado en la creación de múltiples empresas pequeñas. El tercer modelo se instauró en Japón, en donde se adoptó una organización industrial compuesta por empresas de distintos tamaños, las cuales operan como un organismo interactivo, con esto han podido salir adelante exitosamente enfrentando dos de sus necesidades principales: impulsar el desarrollo científico y técnico y el de promover unidades productivas de pequeñas dimensiones.

Si vislumbramos a las pequeñas empresas en un plan microeconómico y en corto plazo, pueden ser menos productivas que las grandes empresas; pero en lo macroeconómico y a largo plazo son más eficientes, ya que requieren menor volumen de capital por personal ocupado.

En los países industrializados las pequeñas y medianas empresas comenzaron a incorporar tecnología de punta en los procesos productivos, modificaron sus estructuras organizativas internas, esto se ve claramente en los círculos industriales de Italia, Alemania, Japón, Estados Unidos, Corea, Taiwan, entre otros. De igual forma las PYMEs para poder integrarse en una red deben de especializarse en algún segmento de la producción y adoptar prácticas de justo a tiempo y de calidad total. “En este tipo de relaciones el subcontratante, la gran empresa, puede intervenir como auditor o consultor de las empresas pequeñas y medianas (EPYM) subcontratistas. La gran empresa al rodearse de una red de

EPYM a las que confía una parte de la producción, puede flexibilizar su estructura interna en el proceso de producción.”<sup>34</sup>

En México, se fue adoptando una política económica que se basó en la creación de grandes empresas, en cambio se ha restado importancia a la pequeña y mediana empresas por creer que no eran productivas, eficientes o importantes para la economía del país. Por lo tanto al adoptar esta política dio como resultado una elevada dependencia tecnológica, una alta concentración del ingreso, burocratismo, corrupción y una escasa política en la generación de empleos.

Las micro, pequeña y mediana empresas dentro del contexto de la economía internacional han desempeñado un papel preponderante en la industrialización, ya que son determinantes en la producción de los bienes de consumo para el mercado interno y además proporcionan a las grandes empresas insumos intermedios y materias primas.

Existen dos puntos importantes en la reorganización industrial y comercial en la economía internacional, uno es la globalización y el otro la modernización de los procesos productivos a través de la tecnología.

En México la pequeña empresa necesita modernizarse, por lo que tendrá que enfrentar fuertes retos para insertarse en el contexto internacional; necesita adoptar tecnología moderna, utilizar métodos innovadores en la administración, comercialización y producción, asimismo tiene que capacitar constantemente a sus recursos humanos y además tendrá que elevar la calidad de sus productos para no verse desplazada por otras empresas ya sean nacionales o extranjeras.

Al elevarse la eficiencia de las empresas pequeñas da lugar a que las grandes empresas se desarrollen en un ámbito de mayor competencia y calidad, esto va a incidir directamente en el desarrollo del sector industrial en general, y a su vez permite que la economía del país se establezca a corto y mediano plazo y se inserte en las exigencias de la economía mundial.

---

<sup>34</sup> *Ibíd.*, p. 765.

Una nueva forma de producción es la subcontratación, que surgió primero en Japón y más tarde se fue instaurando en otras partes del mundo, esta ha hecho que las grandes empresas se desintegren horizontalmente y se traslade la producción a las pequeñas y medianas empresas; es decir, la subcontratación de compañías en los países en desarrollo se vuelve cada vez más importante para las grandes transnacionales, de esta manera los países menos desarrollados pueden atraer las codiciadas inversiones extranjeras.

Por lo tanto, la subcontratación sustituye al modelo tradicional vertical que se utilizaba en las fábricas, donde se tenía una puerta de entrada para los insumos y una sola salida para los productos ya terminados, a un modelo horizontal, donde diversos productores que se especializan en ciertas partes abastecen a otras empresas, participando así en la elaboración de un mismo producto.

La subcontratación supuestamente nace como una opción para las pequeñas y medianas empresas, ya que mediante ésta lograrían tener acceso a la innovación tecnológica, permitiéndoles su avance a la industrialización. En realidad surge como una forma de reducir costos para las grandes empresas, incrementar la flexibilidad de cada empresa, y aminorar el desempleo generado por los despidos de trabajadores, con lo cual la competitividad dentro del mercado mundial puede elevarse considerablemente.

## **1.2 Las pequeñas y medianas empresas en los países industrializados**

En los últimos años las pequeñas y medianas empresas han tomado un papel estratégico dentro de la economía mundial, debido a que en varios países industrializados tales empresas han hecho más eficiente la economía de cada país, así como la productividad, revirtiendo de manera significativa el desempleo.

Esto se debe principalmente a que en los países industrializados, el desarrollo industrial impulsado desde la culminación de la Segunda Guerra Mundial ha contado con apoyos reales por parte del gobierno, cuenta con personal altamente calificado y con experiencia tecnológica, de ahí la gran diferencia entre las empresas de los países desarrollados respecto a los países en vías de desarrollo. La creatividad y el avance tecnológico que experimentan este tipo de empresas en los países industrializados, hacen que las pequeñas empresas de los países en desarrollo sean comparadas con el sector informal de los primeros.

En los 70's y 80's las pequeñas y medianas empresas crecieron notablemente en los países industrializados, principalmente Japón, Estados Unidos, Francia y el Reino Unido, dando lugar a la creación de empleos y a un mayor valor agregado, pues cuentan con una gran flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado.

De tal forma se estudiarán las pequeñas y medianas empresas en Alemania, Japón, Estados Unidos, por ser las principales economías en el mundo; y en Taiwan, por ser un país de reciente industrialización y con gran auge, además de que las experiencias presentan características específicas. Todo esto con el objeto de conocer las diferencias entre las pequeñas y medianas empresas en estos países, ver otras experiencias y demostrar que su asociacionismo es promovido como un sustento para el desarrollo.

### **1.2.1 Alemania**

Las pequeñas empresas en Alemania son las unidades que cuentan con hasta 500 empleados y con ingresos de hasta 100 millones de marcos, entonces "el 99.8% de todas las empresas pertenecen a esa categoría; dan cuenta de 50% de los ingresos gravables; emplean cerca de 66% de la fuerza laboral."<sup>35</sup>

La industria en Alemania funciona como red articulando a las pequeñas empresas con las grandes, manteniendo su autonomía, dada la relación existente con contratistas; este tipo de redes han logrado generar el 95% del empleo.

Las pequeñas y medianas empresas durante los últimos diez años han mantenido su posición frente a las grandes industrias; esto se debe a la reducción del número de etapas productivas de las empresas de gran escala, dejando a cargo a las pequeñas empresas que cuentan con un "know-how" especializado en ciertos segmentos del mercado, además de que la innovación es parte esencial en la esfera de las empresas pequeñas y medianas. Al mismo tiempo el apoyo gubernamental a este sector en cuanto a política crediticia se refiere es muy accesible, ya que por ejemplo, "el modelo para las empresas pequeñas y medianas del 'Kreditanstalt für Wiederaufbau' ofrece créditos de hasta 10 millones de marcos a una tasa fija de interés anual de alrededor 8%,"<sup>36</sup> igual de accesible puede ser la política fiscal, debido a que si se reinvierte en la empresa se logra una exención de pagos. Asimismo, existen cámaras de la industria y de comercio, las cuales ofrecen diversos tipos de asesoría, pero la que se puede reconocer es la asesoría tecnológica, ya que por ésta las pequeñas y medianas empresas en Alemania son reconocidas mundialmente por sus grandes innovaciones.

El empresario o dueño es el encargado de la organización, de la innovación en los productos y de la administración, el personal que recluta es principalmente de la población cercana.

---

<sup>35</sup> Arnold Willmsen, "Pequeñas y medianas empresas: la experiencia alemana" en *Comercio Exterior*, vol. 43, núm. 6, México, Bancomext, junio 6 de 1993, p. 554.

<sup>36</sup> *Ibid.*, p. 557.

El potencial que puedan tener las pequeñas y medianas empresas depende estrictamente del entorno económico y tecnológico que les rodea, el cual cambia con el tiempo. Por lo tanto este sector funciona mejor si el gobierno garantiza las condiciones favorables para que se desarrolle esta industria.

En Alemania este tipo de empresas han tenido éxito gracias a su política de competencia; no se permite que las grandes empresas penetren el mercado en el que se desenvuelven las empresas pequeñas. Por otro lado, el gobierno las apoya fiscalmente bajando significativamente los impuestos sobre la renta y las utilidades, pero a pesar de esto y dado que la carga fiscal agregada es de 60 y 70 %, muy por arriba del promedio internacional, las empresas pequeñas y medianas decidieron reubicarse en el extranjero para poder efectuar su producción sin que tengan que pagar los altos impuestos que designa Alemania.

### **1.2.2 Japón**

Las pequeñas y medianas empresas representan más del 80% del empleo y el 99% de los establecimientos industriales. De este porcentaje, los establecimientos más pequeños (menos de cinco empleados) representaban el 67.2% en el año de 1986, mientras que las empresas entre cinco y 29 empleados representan el 28.1 del total de establecimientos de la industria japonesa.<sup>37</sup>

De acuerdo con Jean Francois Huchet y Daniel Villavicencio,<sup>38</sup> el desarrollo de la industria japonesa muestra tres etapas a partir de la segunda posguerra: la primera etapa se extiende de la época de reconstrucción hasta los años setenta, es ahí donde se pretendía cerrar cada vez más la brecha existente entre las PYMEs y las empresas grandes, sobre todo en lo que se refiere a los salarios, la producción y el alto valor agregado. La segunda etapa va desde la crisis petrolera hasta principios

---

<sup>37</sup> Jean Francois Huchet y Daniel Villavicencio, *Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PYMEs*, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, serie 9, México, Nafin, Flacso, p.130.

<sup>38</sup> *Ibíd.*, p. 131.

de los ochenta, en la cual se logra un apoyo total a las PYMEs, consolidando la subcontratación. En el tercer período, comprendido de los ochenta a los noventa, se dio un mayor apoyo a la subcontratación, se hicieron evidentes los logros en la internacionalización, en el desarrollo de economías locales y regionales y en la modernización tecnológica.

Gracias a los diversos tipos de apoyos otorgados por el gobierno y a la creación de distintas leyes que amparan a las PYMEs, el desarrollo de éstas ha ido en ascenso, por eso se hace imprescindible mencionar algunos de estos apoyos.

En 1949 se emite una ley que permite que las micro y pequeñas empresas puedan unirse en cooperativas para mejorar su actividad económica, realizando compras en común y la comercialización de sus productos de manera conjunta. En 1956 surge una ley que establecía los términos del contrato de la subcontratación de las grandes empresas con las pequeñas subcontratistas; en dicha ley se establecía que en el caso de un retraso de pago, se deberían de pagar intereses moratorios, de esta manera la pequeña empresa quedaba protegida de los abusos de las grandes. Empero para 1970, la subcontratación queda mejor reglamentada y organizada, mediante la creación de la Asociación Promotora de Subcontratistas.

Para los apoyos financieros y fiscales que reciben las micro y pequeñas empresas en Japón, se crearon tres instituciones provenientes del gobierno: el Banco Central de Cooperativas y Comerciales (BCCIC), que se fundó en 1936 y ofrece servicios bancarios en general; la Corporación Financiera del Pueblo (CFP), surgió en 1949 y se encarga de otorgar financiamiento a las micro y pequeñas empresas, mediante préstamos preferenciales para programas específicos; y la Corporación Financiera de la Pequeña Empresa (CFPE), que se establece en 1953 y otorga préstamos a largo plazo para maquinaria y equipo, así como para capital de trabajo. Además cuentan con incentivos fiscales para su modernización, conservación energética y para ajustes estructurales.

Para agilizar los créditos, el gobierno japonés creó otros organismos como: la Asociación de Garantía de Crédito en 1963, que se encarga de garantizar los pasivos y facilita los préstamos que otorgan los bancos comerciales.

En cuanto a los apoyos para el desarrollo tecnológico, se instauran cuatro medidas: el desarrollo de recursos humanos, realizado a través de la Agencia para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa; la difusión y orientación a través de los Centros de Investigación Pública, donde se ofrecen demostraciones tecnológicas, así como asistencia técnica; asimismo, este organismo impulsa la investigación para el desarrollo de tecnología industrial básica; los incentivos tanto financieros como fiscales para la investigación y el desarrollo tecnológico, mediante la Ley de Medida Transitoria establecida en 1985.

“El sistema de subcontratación en Japón es de los más eficaces del mundo, consiste en una forma jerárquica de posición piramidal, con una firma primaria de montaje, como cabeza, que algunas veces alcanza hasta un quinto nivel de subcontratistas, involucrando más de 3 000 firmas.”<sup>39</sup> En la subcontratación las pequeñas y medianas empresas no se convirtieron en filiales de las matrices, sino que se ha ido formando una estructura en red donde las PYMEs mantienen su independencia económica.

De ahí que bajo una forma de organización piramidal, encontramos en la parte más alta a las grandes empresas (Toyota, Nissan, Matsushita, Sony, etc.) que subcontratan una parte de su producción a un primer nivel de PYMEs proveedoras, quienes a su vez subcontratan una parte de su producción a PYMEs de segundo nivel. “En los años setenta Toyota, por ejemplo mantenía 122 contratistas de primer nivel, 5 mil 436 de segundo nivel y 35 mil 768 de tercer nivel lo cual significaba una red de 41 mil 326 PYMES alrededor de Toyota, participando todas en la fabricación de los diferentes componentes de los automóviles.”<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Oscar Espinosa Villareal, *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*, México, Fondo de Cultura Económica, 1993, p. 37.

<sup>40</sup> Francois Huchet, Jean y Daniel Villavicencio, *Op. Cit.*, p. 133.

### **1.2.3 Estados Unidos**

En Estados Unidos la pequeña empresa representa el 99.6%, contribuye al empleo con 40%, es decir que emplea a 6 de cada 10 personas. “Existen... 19.8 millones de pequeñas empresas, de las cuales 15 millones están constituidas sólo por sus propietarios, sin empleados; 2.9 millones tienen de 1 a 4 empleados; 1.8 millones tienen de 5 a 9 empleados; y 63 000 tienen de 100 a 500 empleados.”<sup>41</sup> Contribuyen con el 20% del total de exportaciones de ese país.

Este tipo de empresas obtuvieron resultados positivos en ese país por distintos factores como son: la economía eficiente en la que se desenvuelven, su infraestructura, la innovación tecnológica y sobre todo la capacidad de los empresarios. También contribuye en gran medida el apoyo por parte de las instituciones públicas y privadas, como la Administración de la Pequeña Empresa (APE) y el Eximbank.

La APE tiene ciertos mecanismos para otorgar préstamos pequeños, que agilizan la entrega de los mismos, y hace uso de otras líneas crediticias, entre las que podemos mencionar:

- Línea de Crédito Contratada y Línea de Crédito Estacional: se garantizan créditos para las necesidades a corto plazo; la línea de crédito contratada otorga el financiamiento si se tiene un contrato asignable, mientras que la estacional financia el incremento estacional de los activos comerciales.
- Préstamos Pequeño al Contratista General: brinda financiamiento para la construcción residencial.
- Programa para Compañías de Pequeña Inversión Empresarial: es un programa patrocinado por el gobierno de Estados Unidos y se basa en el capital de riesgo, donde se va a generar capital contable y financiamiento de deudas a largo plazo. Se utiliza principalmente para el crecimiento, expansión o modernización de una pequeña empresa.

---

<sup>41</sup> Oscar Espinoza Villareal, *Op. Cit.*, p. 38.

- Programa de Compañías de Desarrollo Certificado: se otorga financiamiento a largo plazo con tasas fijas inferiores a las establecidas en el mercado, utilizado únicamente para la compra de edificios, terrenos o equipo; este es un programa conjunto entre el sector privado y el gobierno federal. Un banco privado otorga el 50% del costo total del proyecto, la APE aporta 40% y el 10% restante lo proporciona la Compañía o Empresa de Desarrollo Certificado. Las principales ventajas de este tipo de préstamo son: la aportación reducida, que el vencimiento sea a largo plazo, de 10 a 20 años, y la tasa de interés es fija, por debajo de las del mercado.
- Línea de Crédito Revolvente para Préstamos: se otorga crédito para quienes necesitan capital de trabajo; el límite del préstamo es de 750 000 dólares con un vencimiento de cinco años.
- Programa de Fianzas: dirigido a los pequeños contratistas que no pueden tener acceso a las fianzas por las instituciones encargadas.

Como vemos, los programas de apoyo financiero son excelentes, pero también existen programas de capacitación, asesoría y asistencia técnica y administrativa. Se estableció un Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa, el cual involucra al Gobierno Federal, a los gobiernos estatales y locales y a todo tipo de instituciones educativas. Para 1992 existían 57 Centros de Desarrollo donde se ofrece orientación y capacitación. Mediante estos programas se proponen integrar a las pequeñas empresas, permitiéndoles tener acceso a las grandes empresas para aprender de su experiencia.

Por otra parte, el Eximbank se encarga de otorgar créditos para las exportaciones, asimismo cuenta con programas de garantía, de capital de riesgo y de seguros.

Finalmente, en Estados Unidos existe la promoción de figuras asociativas con el objeto de formar redes de subcontratación.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Cfr. Till, Phillip G., "Las pequeñas empresas en Estados Unidos" en *Comercio Exterior*, vol. 43, núm. 6, México, Bancomext, junio de 1993, pp. 536-538.

#### **1.2.4 Taiwan**

Las pequeñas y medianas empresas forman una parte importante en la economía de Taiwan (80% del total de empresas) ya que están orientadas al comercio exterior, mientras que las grandes empresas -principalmente estatales- se orientan al mercado interno altamente protegido por barreras a las importaciones.

Las PYMEs en Taiwan tienen una elevada participación en el empleo y producción del país, “en 1986 [...] contribuyeron con 57.2% del empleo del país, 40.3% de la producción y 66.4% de las exportaciones”<sup>43</sup>, es decir que estas empresas contribuyen fuertemente al empleo y a las exportaciones totales aún más que las grandes. Es importante hacer notar que estas cifras son anteriores a la apertura comercial, ya que una vez que se implementó la reducción de las barreras a la importación, un mayor número de grandes empresas colocaron sus productos en el mercado internacional, con lo cual el porcentaje de exportaciones de las PYMEs bajó considerablemente y para 1990 sólo participaban con un 40.8%.

Las políticas de apoyo seguidas en los sesenta por el gobierno de Taiwan se dirigieron a la promoción de las exportaciones, mediante un monto de capital mínimo y créditos con bajos intereses, lo cual provocó que las pequeñas y medianas empresas crecieran considerablemente.

En 1967 se establecen los Lineamientos para Asistir a la Pequeña y Mediana Empresa, cumpliendo ciertos requisitos para ser beneficiadas por el gobierno:

- a) Dirigir su mercado a la exportación.
- b) La producción debe ser enfocada para sustituir importaciones.
- c) Crear empleos.
- d) La producción debe satisfacer las normas nacionales.
- e) Pertenecer a la industria de apoyo a la defensa.

---

<sup>43</sup> Tain-Jy Chen, “Las empresas pequeñas y medianas de Taiwan” en *Comercio Exterior*, vol. 43, núm. 6, México, Bancomext, junio de 1993, p 567.

f) Ser considerada como empresa primordial en el plan de desarrollo gubernamental.<sup>44</sup>

Los Lineamientos fueron modificados en 1977, aludiendo que el apoyo a las PYME estaría dirigido únicamente a las empresa que se dedicaran por completo a la exportación y cuyas instalaciones cumplieran con las normas de seguridad dictadas por el gobierno de Taiwan. Durante esos años se instauraron programas de asistencia para elevar: a) el nivel tecnológico, el gobierno subsidió la capacitación técnica de la mano de obra, volviéndola altamente calificada; b) la comercialización internacional, creando salas de exposición en todo el mundo donde se promueven constantemente los productos taiwaneses; c) cuenta con programas de créditos mediante el Fondo de Garantía de Crédito para la Pequeña y Mediana Empresas, además se otorgaron préstamos para mejorar el control de calidad, importación de maquinaria y equipo, al mismo tiempo se implementan programas de asistencia tecnológica y administrativa; d) fomentar alianzas comerciales entre las empresas para elevar las exportaciones y la subcontratación; e) establecer redes de subcontratación para incrementar la competitividad de las empresas como una red.

Para 1992 se creó un nuevo decreto sustituyendo al anterior y se conoce como Decreto para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresas, el cual establece un fondo para el apoyo de esas empresas, además implementa incentivos fiscales que nunca antes se habían instaurado, dándoles un respiro a las PYMEs deudoras.

En el siguiente cuadro se resumen las características principales de cada país, así como los apoyos que se les brindan a las PYMEs y las diversas figuras de asociación:

---

<sup>44</sup> *Ibíd.*, p. 568.

**Cuadro 5**  
**Características, programas y figuras asociativas en**  
**Estados Unidos, Alemania, Japón y Taiwan**

<b>País</b>	<b>Características de la pequeña empresa</b>	<b>Programas y políticas en favor de la pequeña empresa</b>	<b>Figuras asociativas</b>
Estados Unidos	- Hasta 500 empleados. - Son el 99.6% del total de empresas en el país. - Absorben el 60% de la fuerza laboral.	- Política crediticia. - Programas de Asistencia Administrativa.	- Redes de subcontratación.
Alemania	- Hasta 500 empleados e ingresos anuales hasta 100 millones de marcos. - Son el 99.8% del total de empresas en el país. - Absorben el 66% de la fuerza laboral	- Política de competencia. - Política fiscal. - Política social. - Política crediticia. - Política de investigación y desarrollo. - Política ambiental.	- Asociación de pequeños empresarios
Japón*	- Son el 99% de las empresas del país. - Absorben el 80% de la fuerza laboral.	- Políticas para la subcontratación. - Política crediticia. - Programas de apoyo financieros y fiscales. - Política de apoyo al desarrollo tecnológico.	- Redes de subcontratación, organización piramidal.
Taiwan	- Son el 80% del total de empresas en el país. - Absorben el 77% de la fuerza laboral.	- Programas de asistencia tecnológica, administrativa, para la exportación y para el crédito.	- Alianzas y fusiones comerciales para la exportación y para la subcontratación.

\* Elaboración propia.

Fuente : Elfid Torres González, "La empresa integradora, una alternativa para la micro, pequeña y mediana empresa en México", Tesis de Licenciatura en Administración, México, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 1997, p. 34.

Las diferencias entre las pequeñas y medianas empresas de los países mencionados anteriormente y las de México son enormes. Desde el número de empleados que se requieren para caracterizar una pequeña empresa en esos

países, los programas y políticas para favorecer su desarrollo y sus figuras asociativas.

En cuanto al financiamiento la diferencia es aun mayor, ya que éste en México es más difícil de obtener y todavía más difícil para pagar, dado que los intereses son altísimos.

En México, las micro, pequeña y mediana empresas no han tenido el auge que observamos en Alemania, Estados Unidos, Japón, Taiwan, y muchos otros países, esto se debe principalmente a que en los últimos su sistema industrial ha podido desarrollarse por la estabilidad macroeconómica, la infraestructura adecuada y por el apoyo real que reciben de parte de sus respectivos gobiernos, además de que cuentan con una eficiente infraestructura de comunicaciones y transportes.

Además de los apoyos gubernamentales que se han establecido en estos países, sobre todo en Alemania y Japón, se han instaurado medidas para evitar que la subcontratación no beneficie únicamente a las empresas grandes, esto ha hecho que las empresas sean vistas como exportadoras e innovadoras.

Todos estos elementos no los encontramos en nuestro país, ya que en primer lugar, la política macroeconómica que se ha adoptado en los últimos años no favorece el desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresas, la inversión para el mantenimiento o creación de infraestructura adecuada para las comunicaciones y los transportes no ha sido hasta la fecha suficiente, de ahí que las PYMEs mexicanas no se encuentren en condiciones similares a las de los países industrializados; y es por esto que los modelos de aquellos países no pueden ser implantados tal cual en nuestro país y esperar que funcionen de igual forma. Es necesario adecuarlos a la realidad mexicana.

### **1.3 Conclusiones**

En el presente capítulo se concluye que con los cambios suscitados en los últimos años en la economía mundial, las pequeñas y medianas empresas en los países industrializados han podido adaptarse a las políticas de corte neoliberal implantadas por sus gobiernos, esta adaptación se ha logrado gracias a su desarrollo industrial logrado con la utilización de tecnología de punta, al personal altamente calificado, al esquema de subcontratación entre empresas, pero sobre todo a que han contado con apoyos gubernamentales reales.

Esto ha traído como consecuencia que dichas empresas se conviertan en un elemento estratégico en la economía mundial, ya que han revertido el desempleo de manera significativa y su participación en el producto interno bruto de cada país es considerable.

Para que en México las empresas pequeñas y medianas tengan el éxito que en otros países es necesario que tengan las mismas condiciones, sobre todo en lo que se refiere a los apoyos gubernamentales, creando programas de apoyo en distintos rubros como en créditos, en desarrollo tecnológico, fiscales, para exportación y de capacitación.

## **CAPÍTULO 2**

### **EVOLUCIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS EN ITALIA Y MÉXICO**

## CAPÍTULO 2

### EVOLUCIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS EN ITALIA Y MÉXICO

#### 2.1 Generalidades

En el presente capítulo se hablará de las empresas micro, pequeñas y medianas. Para ubicarlas es necesario definir lo que es una empresa para luego mencionar su clasificación.

##### 2.1.1 Definición de empresa

Existen varias definiciones de empresa entre las cuales podemos mencionar: una empresa es "una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad."<sup>45</sup>

Según Juan José Felgueres la empresa "es una actividad con resultados determinados y medibles; actividad diversísima, aún dentro de marcos comunes, en función de las distintas cosas que piensan y quieren para cada empresa los hombres que la componen. La actividad de la empresa está en relación con el entorno en que vive y las circunstancias que lo conforman: normas de vida, dinero, cómo se distribuye el dinero, normas del Estado, etcétera."<sup>46</sup>

En otro trabajo se define la empresa desde una visión económica, como la actividad económica organizada que tiene por objeto la producción de bienes y servicios. Por lo tanto una empresa es "una entidad económico-social en la que se

---

<sup>45</sup> Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*, México, Espasa Calpe, 1970, p. 522.

<sup>46</sup> Juan José Felgueres, *Planeación financiera estratégica y competitividad en empresas pequeñas y medianas*, Tesis Doctoral en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración, México, UNAM, 1997, p. 50.

reúnen recursos financieros, materiales, técnicos y humanos para producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad."<sup>47</sup> Sin embargo, esta definición no es del todo acertada, ya que el objetivo primordial de la mayoría de las empresas es obtener ganancias.

### **2.1.2 Clasificación de las empresas**

La definición de empresa expuesta anteriormente abarca a la empresa en general, pero es necesario considerar otras características que diferencian a las empresas.

Las empresas se pueden clasificar de distinta manera, ésta se da con base en distintos parámetros como son: la actividad o giro que tienen las distintas empresas; por su régimen jurídico, por el origen de su capital o por el tamaño que tengan.

#### *a) Por su actividad o giro*

##### *1. - Industriales*

a) extractivas, se dedican a la explotación directa de los recursos naturales, ya sean renovables o no renovables.

b) agropecuarias, se refiere a las actividades de la agricultura y la ganadería.

c) manufactureras, se llaman así a aquellas que realizan una transformación de las características físicas o químicas en las materias primas para producir artículos para satisfacer las necesidades humanas o para entrar como insumos productivos a otros procesos. Los productos manufactureros se dividen a su vez en bienes de consumo y bienes de producción.

##### *2. - Comerciales*

Realiza la compraventa de artículos elaborados y se clasifican en mayoristas, minoristas y comisionistas

---

<sup>47</sup> Cirano (Seudónimo), *Modelo integral de servicios financieros a la pequeña empresa*, Tesis de Licenciatura en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración, México, UNAM, p.41.

### 3. - *Servicios*

- a) Transporte: realiza un servicio de intermediario, puede ser de carga o de pasaje.
- b) Servicios públicos: brindan servicios de atención a necesidades de la comunidad muy generalizadas.
- c) Servicios privados: asesoría y administración, publicidad, de promoción y ventas.
- d) Créditos, seguros y fianzas.
- e) Otros servicios.

#### *b) Por su régimen jurídico*

De acuerdo con la Ley de Sociedades Mercantiles en su artículo 1, clasifica a las empresas en: sociedad de nombre colectivo, sociedad en comandita simple, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima, sociedad en comandita por acciones y en sociedad cooperativa.

#### *c) Por el origen del capital*

De acuerdo al origen del capital, las empresas se clasifican en públicas, privadas y mixtas.

#### *d) Por su magnitud o tamaño*

De acuerdo con su tamaño, las empresas se dividen en micro, pequeñas, medianas y grandes, esta clasificación se establece con base en el número de trabajadores y el monto de sus ventas anuales netas.

### **2.1.3 Definición de micro, pequeña y mediana empresa**

El clasificar a las empresas es un proceso bastante complejo, no se puede clasificar por tamaño a escala mundial ya que los conceptos universales son diferentes y dependen de una referencia externa de tamaño. “Una pequeña en un sector puede ser grande en otro o en el mismo sector de otro país. Además cualquier parámetro de medición es insuficiente. El volumen de empleo, las ventas, los activos fijos y el capital desembolsado son siempre medidas imperfectas. La definición de PME es de utilidad meramente estadística o administrativa para determinar su elegibilidad para determinados programas.”<sup>48</sup>

La diferencia que existe entre las micro empresas y las empresas pequeñas y medianas, es que la primera busca la sobrevivencia y las últimas generalmente buscan la capitalización.

Juan José Felgueres señala que la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), considera “industria micro, pequeña y mediana, al conjunto de organizaciones, que utilizando factores económicos, humanos y administrativos para la obtención de uno o varios objetivos, dentro del sector manufacturero, de capital mayoritariamente mexicano, que ocupen hasta 250 personas entre obreros, técnicos y empleados administrativos, y el valor de sus ventas no rebase la cantidad de 2,010 salarios mínimos elevados al año.”<sup>49</sup> De diciembre de 1993 al 30 de marzo de 1999 la Secofi establecía la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño, al número de empleados y al total de ventas anuales, independientemente del sector de actividad, de la siguiente manera:

---

<sup>48</sup> Claudio Cortelesse, “Competitividad de los sistemas productivos y las empresas pequeñas y medianas: campo para la cooperación interempresarial” en *Comercio Exterior*, vol. 43, núm. 6, México, junio de 1993.

<sup>49</sup> Definición publicada en el Diario Oficial de la Federación el 18 de mayo de 1990, citado en Juan José Felgueres, *Op. Cit.*, p. 55.

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Ventas anuales</b>
Micro	1 a 15	hasta 900, 000 pesos
Pequeña	16 a 100	hasta 9,000,000 pesos
Mediana	101 a 250	hasta 20,000,000 pesos
Grande	251 o más	superiores a 20,000,000 pesos

A partir del abril de 1999 se diferencia cada estrato en la manufactura, el comercio y los servicios, estableciéndose la siguiente clasificación:

**Cuadro 6**  
**Número de Trabajadores por Estrato**

	<b>Manufactura</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro	1 a 30	1 a 5	1 a 20
Pequeña	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Mediana	101 a 500	21 a 100	51 a 100
Grande	501 y más	101 y más	101 y más

Fuente: Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (Secofi)

Este trabajo de tesis fue elaborado considerando la anterior clasificación; sin embargo esto no cambia el contenido del análisis.

Cabe señalar que cada país establece los criterios para clasificar a sus empresas, de manera que éstas difieren de uno a otro; por ejemplo en Alemania una empresa que cuenta con 500 empleados se considera como pequeña, mientras que aquí en México se le consideraba grande de acuerdo con la anterior clasificación y mediana con la nueva en el rubro de manufactura.

Bozeman y Link proponen una caracterización de las pequeñas y medianas empresas según el tipo de relaciones que establecen con otras y con el mercado.

- a) Las que tienen relaciones clásicas de subcontratación con grandes empresas, generalmente subcontratación de capacidad.
- b) Las que tienen relaciones de subcontratación de especialidad con grandes empresas.
- c) Las que asocian con PYME del mismo ramo en aras de establecer alianzas de tipo estratégico, las cuales llegan a competir en el mercado regional, pero que cooperan para insertarse en el mercado internacional.
- d) Las que asocian con PYME que realizan actividades complementarias.
- e) Las que se mantienen en nichos de especialización, ya sea en mercados muy reducidos o exclusivos, o donde se requiere un trabajo de ejecución artesanal.
- f) Las que se mantienen aisladas, en sectores tradicionales donde permanece el trabajo artesanal." <sup>50</sup>

Otra diferencia en la clasificación de las MPYMEs distinta a la de México la observamos en Italia, donde se establece de acuerdo al número de empleados y su facturación en el año que debe de ser máximo de 40,000,000 dls.

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Número de empleados</b>
Artesanal	1 a 15
Pequeña	16 a 50
Pequeña y mediana	51 a 250
Mediana	251 a 500

---

<sup>50</sup> Daniel Villavicencio, "Las pequeñas y medianas empresas innovadoras" en *Comercio Exterior*, México, Bancomext, p. 767.

## 2.2 La pequeña y mediana empresas en Italia

Durante los últimos 25 años Italia ha tenido que enfrentar múltiples problemas como: las crisis energéticas entre 1974 y 1978, el terrorismo, los problemas sociales, la inflación alta, la administración pública ineficiente, la deuda pública elevada. Pero sobre todo una crisis política ya que ha tenido que enfrentar con 56 gobiernos en 50 años de República. A pesar de esto, Italia es hoy en día el quinto país más industrializado del mundo.<sup>51</sup>

Este quinto lugar a nivel mundial se ha dado gracias a las pequeñas y medianas empresas, las cuales en los últimos años han tenido gran auge en el ámbito internacional, se les ha visto como un modelo de desarrollo tanto económico como industrial a seguir, esto se debe principalmente a su amplia productividad y a su cada vez mayor presencia en el mercado mundial. De esa manera Italia se ubica dentro de los principales países exportadores europeos.

El desarrollo económico italiano en la segunda posguerra se debió principalmente a tres factores:

- 1) La inversión anual promedio en la industria era de 20% del ingreso anual en el período de 1949-1960 debido a la “estabilidad política”.
- 2) Las fuertes transferencias de capital por parte de Estados Unidos fueron muy importantes para superar los problemas de la balanza de pagos en los cuarenta.
- 3) Se ejerció una política económica ortodoxa en cuanto a la apertura comercial, es decir el Estado intervenía para evitar que dicha apertura ocasionara la quiebra de las empresas.

Desde los Tratados de Roma en 1957, Italia ha sido un fuerte soporte para la consolidación de la Unión Europea, excepto durante el gobierno de Silvio Berlusconi, quien no era partidario de las políticas de la Unión Europea.

La industria italiana surge de una pequeña base industrial que quedó al final

---

<sup>51</sup> Mauricio Mencarelli, “Las pequeñas y medianas empresas italianas en la era global: los sistemas locales frente al espacio mundo” en 1 Foro Nacional Estrategias asociativas de las micro, pequeña y mediana empresas frente a la globalización, México, IIEc, 24 de noviembre de 1997, p.2

de la Segunda Guerra Mundial; en 20 años la economía italiana ha presentado un verdadero milagro económico como ningún otro país en Europa. De 1965 a 1975 la economía continuó progresando pero menos consistentemente ya que experimentó una fuerte inflación y problemas en su balanza de pagos. A mediados de los 70's hubo un período de crisis en diversos frentes: inflación, balanza de pagos, devaluación de la lira y sobre todo el préstamo del sector público.

En el año de 1974 se da en Italia una fuerte crisis, la llamada crisis petrolera, la cual da lugar a un nuevo modelo de desarrollo industrial sobre todo para la pequeña y mediana empresa, transformando por completo regiones enteras como sucedió en: Veneto, Toscana, Roma y otras.

Uno de los elementos más significativos para el impulso de estas empresas fue la escala móvil de salarios. En efecto, para la segunda mitad de la década de los sesenta se dieron fuertes movimientos sindicales, y con dicha escala móvil de salarios, se redujo la brecha entre los ingresos de los obreros menos calificados con los de mayor calificación, ya que los primeros se ajustaban al 100% de acuerdo con la inflación y los segundos al 80%; lo que trajo como consecuencia que los obreros que no eran lo suficientemente eficientes y productivos ganaran lo mismo que los que sí lo eran. Esto originó el descontento de los obreros calificados y, por lo tanto, buscan su independencia creando su propia empresa y de esa manera se convirtieron en subcontratistas de la empresa para la cual antes trabajaban, o de otras. Y dado que el interés de la gran empresa era el de disminuir su planta laboral, contratan a sus antiguos trabajadores como subcontratista y les otorgan asesoría para que su producción se realizara con alta tecnología y así sus productos tendrían alta calidad. De esta forma, las empresas pequeñas empiezan a reproducirse.

Como afirma Andrea Saba, este modelo surge en un momento negativo en Italia, "la crisis energética golpeaba profundamente la economía italiana: el 80% del consumo energético está constituido por petróleo y gas metano importados. Inflación, crisis monetaria, pasivo comercial, endeudamiento exterior, reducción por primera vez después de la Segunda Guerra Mundial del PIB en 1976, inestabilidad política, fuertes episodios de terrorismo, gravísimos conflictos sindicales, altísimo

costo del dinero y falta de un mercado de capitales para la pequeña empresa, presencia de automatismo salarial como la escala móvil.”<sup>52</sup>

Para mediados de los 80's se observó un considerable mejoramiento en el sector privado de la industria, sobre todo en las PYMEs, las cuales mostraron una enorme capacidad de sobrevivir, así como habilidad para adaptarse ante las dificultades. Al final de esa década y principios de la siguiente, la industria sufrió un poco la política que se implantó de estabilidad de la moneda para combatir la inflación. Con el colapso del valor de la lira en septiembre de 1992, las exportaciones se vieron beneficiadas en 1993, año de recesión económica en la demanda doméstica, pero para 1994 la economía se recuperó acelerándose más para 1995.

Para esos años los empresarios planteaban que el sistema de escala móvil de salarios debía de cambiarse, a pesar de que después de la Segunda Guerra Mundial fue considerado como una parte crucial del contrato social. Para 1992 un nuevo sistema se crearía, se tomó una política anti-inflacionaria que podía restringir la política monetaria, con esto los trabajadores del sector público se rebelarían ante estos sacrificios que no son compartidos con el sector privado.

En 1993 se acordaron tres puntos cruciales para la vida de los trabajadores: se organizarían reuniones bianuales entre los empleados, las uniones y los ministros para arreglar un acuerdo sobre la inflación, el PIB per capita y los objetivos particulares de los trabajadores. Las empresas deben de tener una cierta flexibilidad en los salarios y en el uso de trabajadores temporales.

Italia al igual que varios países del mundo han seguido la política neoliberal; para 1992, y después de varios años de debate, se dismanteló el sector público, se inició un programa de privatizaciones transformando las grandes empresas estatales en privadas, tal y como sucedió con el Instituto de Reconstrucción Industrial (IRI), el

---

<sup>52</sup> Andrea Saba, “El sistema de las pequeñas y medianas empresas en Italia: características y políticas de apoyo” en Federico Gutiérrez Soria y Clemente Ruiz Duran, *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, serie Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, México, Nafin-UNAM, 1995, p. 147.

Instituto Nacional de Aseguradoras (INA), y el Ente Nacional para la Energía Eléctrica (ENEL). Estas empresas se convirtieron en compañías joint-stock; también se privatizaron los bancos durante el gobierno de Ciampi, como el Banco de Crédito Italiano en diciembre de 1993, el Instituto Mobiliario Italiano en febrero de 1994 y la Banca Comercial Italiana en marzo de 1994.

Aún con la privatización de varias empresas estatales, la economía italiana sigue creciendo, sus productos llegan a todas partes del mundo, estos son producidos en empresas pequeñas y medianas.

Para 1987 y de acuerdo con cifras del Banco Mundial “el ingreso por habitante... ascendió a casi 10,500 dólares (ligeramente superior al británico) y creció a una tasa anual promedio de 1.3% desde 1980.”<sup>53</sup>

Para 1997 la economía italiana presentó “un crecimiento del PIB cercano al 1.5% respecto a 1996, una inflación inferior al 2%, un activo comercial cercano a los 30 mil millones de dólares...”<sup>54</sup>

### **2.2.1 Evolución de las PYMEs**

En Italia existe una gran cantidad de industrias de escala pequeña y mediana. En este país se concentra el 21% de las empresas europeas con menos de 100 empleados. Las pequeñas y medianas empresas en Italia representan “el 99% de las industrias..., generando el 50% del producto, absorben el 60 % de la mano de obra, el 30% de las exportaciones totales y el 60% de las exportaciones manufactureras.”<sup>55</sup> Su característica principal es que su proceso de producción es en cadena, descentralizando las distintas fases de fabricación de un producto, es decir

---

<sup>53</sup> Antonio Salinas Chavez, “Italia: Panorama económico de un equilibrio estable” en *Comercio Exterior*, México, Bancomext, 1990.

<sup>54</sup> Maurizio Mencarelli, “Las pequeñas y medianas empresas italianas en la era global: los sistemas locales frente al espacio mundo”, mimeo presentado en el I Foro Nacional “Estrategias Asociativas de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa Frente a la Globalización”, México, IIEc, UNAM, 24 noviembre 1997, p. 2.

<sup>55</sup> J. De León, “El impulso a las micro, pequeñas y medianas empresas” en *Mercado de Valores*, vol. 54, núm. 6, México, Nafin, 1994.

se basan en la subcontratación; además, estas pequeñas empresas no dependen directamente de una grande ni se especializan en un sólo producto, sino que están ligadas a diversas empresas y producen bienes diferenciados.

El tamaño promedio de las industrias es pequeño, (cuentan con 7,7 trabajadores); de las más de 4 millones de empresas que están registradas, 94% cuentan con menos de 10 empleados, mientras que con 200 empleados sólo el 5%, así que en estos dos rangos se concentran el 70% del empleo total y el 70% de la mano de obra de la industria manufacturera a nivel nacional.

El estrato fuerte de la economía italiana son la pequeña y mediana empresas, la mayoría produce productos de calidad tanto en ropa, muebles, equipos de cocina, materiales para la construcción, zapatos, etc.

De acuerdo con el censo realizado por el Cerved el 30 de junio de 1995, en Italia se encontraban activas 4,276,704 empresas, con una población total de 57,268,578 al 31 de diciembre de 1994. Italia se da a notar entre los países industrializados por el número de habitantes que se tiene por cada empresa, como se puede ver en el siguiente cuadro:

<b>Italia</b>	1 empresa por cada 13 habitantes
<b>Inglaterra</b>	1 empresa por cada 25 habitantes
<b>Alemania</b>	1 empresa por cada 32 habitantes
<b>España</b>	1 empresa por cada 26 habitantes

La generación de pequeñas empresas en Italia se da por diversos factores, como son:

- a) La presencia de habilidades tecnológicas, derivadas de la tradición local.
- b) La cohesión social y la homogeneidad cultural que caracteriza ese contexto local.
- c) El papel de la familia es crucial, sobre todo en las áreas rurales o semi-rurales, en las cuales se permite el proceso de industrialización.

Entonces, esta combinación de oportunidades de mercado, habilidades y contexto socioeconómico favorable promueve la base para la iniciación del proceso de industrialización en varias áreas del país y da lugar al crecimiento de numerosas empresas pequeñas.

El surgimiento de los sistemas de empresas se fundamenta en lo siguiente:

- “1) Una relativa facilidad del acceso a los mercados internacionales como consecuencia de la creación de una zona de libre comercio en Europa.
- 2) Un nivel de cultura técnica que permitió... mejorar la competitividad de sus productos gracias a la búsqueda de la innovación...
- 3) El papel de las áreas rurales... (donde) prevalecieron... la mano de obra barata...
- 4) La difusión territorial de un número importante de bancos de pequeñas dimensiones... que apoyaron concretamente el surgimiento de actividades empresariales micro y pequeñas sobre todo en las áreas rurales.”<sup>56</sup>

Otra característica de estas empresas es la flexibilidad, que es un elemento de éxito. Es decir, la capacidad de adaptación a las variaciones del mercado, y entre más flexible sea una empresa mayor éxito tendrá para salir adelante.

Sin embargo, la flexibilidad es el resultado de la forma en que, después de la crisis energética de 1974, se ha formado el sistema italiano de pequeñas empresas. Es necesario distinguir dos componentes: una evolución espontánea de la economía, en particular en aquellas regiones italianas del noroeste y del centro y en parte en el sur que habían quedado fuera de la primera ola de desarrollo industrial de los años 1958-1964, y algunas elecciones oportunas de políticas económicas que han facilitado y consolidado la difusión de la estructura industrial.<sup>57</sup>

En el período que comprende de 1980 a 1989, la economía italiana crecía a una tasa anual de 2.3%, la inflación se reducía considerablemente de 21 a 6%; al igual que el déficit comercial que paso de 14 a 0.7 billones de liras. Ese período de

---

<sup>56</sup> Maurizio Mencarelli, “La experiencia internacional de la pequeña y mediana empresa. El caso de Italia,” mimeo, p. 6.

<sup>57</sup> Andrea Saba, *Op. Cit.*, p. 149.

auge fue conocido como el “Nuevo Renacimiento”, al contrario de la década anterior que se le llamó “los años de plomo”, sobre todo por la mala administración del gobierno, con inflación, estancamiento industrial, incertidumbre política, etc., estos años interrumpieron el crecimiento que experimentaba Italia desde la segunda posguerra.

Con el “Nuevo Renacimiento”, Italia emergió como el quinto lugar dentro de las economías capitalistas, esto gracias al abatimiento de la inflación, la estabilidad política, pero sobre todo por el cambio tecnológico que experimentaban las industrias dando lugar a un incremento en la competitividad industrial. De ahí surge el éxito italiano, es decir el auge de la industria.

Al integrarse Italia en el Sistema Monetario Europeo, la productividad de la actividad industrial se vio favorecida, ya que la lira no se devaluaría y no aumentarían los costos de producción.

El auge de los productos italianos se debe, principalmente, a que al integrarse a la Comunidad Europea encontraron un mercado rico y refinado; por otra parte el flujo turístico favorece que los productos sean conocidos internacionalmente. A pesar de esto las grandes firmas italianas de la moda han decidido descentralizar la producción hacia áreas especializadas, involucrando así una gran cantidad de pequeñas empresas, las cuales han preferido la seguridad de la demanda a la utilidad más elevada de la venta directa con su propia marca.

Al lograrse la liberalización de la economía de escala en Italia, la distribución en forma de red fue un elemento positivo para el desarrollo de la industria en diferentes áreas: calzado (290 mil empleados en 1991), lana (101 mil empleados), algodón (52 mil empleados), vestidos (141 mil empleados), suéteres (148 mil empleados), mecánica de precisión (59 mil empleados).<sup>58</sup>

Italia tiene un sistema industrial dinámico, que se ha adentrado en los mercados internacionales. Para diciembre de 1994 existían 4 millones 246 mil 843 empresas; en el año de 1997 se establecieron 21 mil 863 nuevas empresas.

---

<sup>58</sup> *Ibid.*, p. 154.

Milán concentra el 28.3% del total de empresas, en el centro de Italia (Roma y Florencia) se ubican el 7.5%. Así, se confirma “el antiguo problema italiano del norte desarrollado y del sur atrasado y con mayores problemas estructurales que siguen sin resolverse de manera definitiva.”<sup>59</sup>

Es de suma importancia resaltar que la concentración de pequeñas empresas no se da en grandes ciudades, sino que se ubican en poblaciones pequeñas, alrededor del 86% de las unidades productivas y el 80% de empleados industriales se localizan en poblaciones con menos de 100,000 habitantes.

La distribución geográfica de la industria en Italia no es homogénea, más del 80% de las unidades productivas y el 82,8% de los empleados se concentran en la región del norte y central de Italia. La parte sur de Italia sigue siendo la región más pobre.

El sur de Italia conocido como Mezzogiorno es la región de la Unión Europea que más problemas tiene. Regiones como Abruzzo, Molise, Campania, Apulia, Calabria, Cerdeña, Basilicata y Sicilia son el 40% del total del territorio italiano y participan con 36% del total de la población; aunque Abruzzo y Molise han tenido cierto progreso, dado que ambas están más cerca del centro de Italia. En 1994 el producto interno bruto por habitante era de 57% del nivel alcanzado por el norte centro en los años 50's.

La disparidad entre el Mezzogiorno y el resto del país creció aún más en la década de los 80, teniendo como resultado que el desempleo en el sur rozara entre el 10% y el 22%; a principios de 1996 fue tres veces más alto que en el norte y el doble que en el centro de Italia.

En los años noventa la tasa de desempleo ha mostrado una tendencia ascendente en Italia, a pesar del éxito exportador de este país, véase cuadro 7. Sin embargo, dicha tasa difiere grandemente en el norte y en el sur.

---

<sup>59</sup> Maurizio Mencarelli, *Op. Cit.*, mimeo, p. 11.

**Cuadro 7**  
**Mercado Laboral en Italia**  
**('000 unidades)**

	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>
Desempleados registrados	469	551	845	984	1,004
En busca del primer empleo	1,285	1,370	1,005	1,048	1,150
Otros desempleados	899	877	485	529	570
Total de desempleados	2,653	2,798	2,335	2,561	2,724
Fuerza de trabajo	24,245	24,257	22,802	22,681	22,733
Porcentaje de desempleo	10.9	11.5	10.2	11.3	12.0

Fuente : Banca d' Italia, Relazione Annuale 1995, Appendice

En 1995 el desempleo en el sur de Italia fue de 21% comparado con el 6.8% del norte y de 11% en el promedio de la Unión Europea. El desempleo es más fuerte para la población joven, ya que el 42.2%, es decir 1.15 millones de habitantes están en busca de su primer trabajo; el desempleo en las mujeres, 16.7%, es mayor que el de hombres, que es de 9.2%. El porcentaje de mujeres en el sur desempleadas es de 29.7% y de 10.3% en el norte.<sup>60</sup>

Las pequeñas empresas en el norte y centro de Italia hicieron fuertes contribuciones a las grandes empresas en la última década. En los 70's las pequeñas empresas surgen como pilar de la economía dado que las grandes se vieron envueltas en una fuerte crisis.

La pequeña empresa en Italia es un sector que cuenta con un amplio apoyo, más que en otros países industrializados, esto se da por medio de una asociación de trabajadores que hacen un fuerte "lobbying" para promover sus intereses; además de que la manufactura es la base de la economía italiana, sumando tres cuartas partes del total de las exportaciones de bienes y servicios.

Es importante notar que este tipo de empresas siempre ha buscado nuevas tecnologías para introducirlas a su medio de producción, asimismo busca la

---

<sup>60</sup> \_\_. "Italy basic data" en *EUI country profile 1996-1996*, The economist Intelligence Unit Limited, 1996, p. 32.

innovación en varios niveles, especialmente en el proceso de producción y la habilidad de crear agencias que buscan mercados. En los 90's se creó el consorcio regional de exportación para promover a las pequeñas firmas en los mercados externos.

Hoy en día, gracias al apoyo que se le ha brindado a la pequeña y mediana empresa, Italia cuenta con una gran capacidad económica, y cuenta con altos índices de productividad a nivel mundial, esto teniendo en cuenta que las regiones atrasadas del sur casi no contribuyen con el ingreso per cápita. Este éxito se ha logrado sobre todo por las diversas modalidades de asociación que han surgido en Italia, pero sobre todo por los “distritos industriales”.

#### *2.2.1.1 Los distritos industriales*

El antecedente a los distritos industriales data desde hace 200 años con sistemas territoriales con procesos productivos especializados, pero es en los años más recientes que se conforman como distritos incorporándose en el sistema industrial con la Ley 317 de 1991, en la cual se establecieron características más precisas a este tipo de conformación.

En Italia existen cerca de 199 distritos industriales concentrados principalmente en el norte y el centro del país, cuentan con 2.2 millones de personal ocupado representando así el 40% de la ocupación total del sector manufacturero, y de la producción industrial total participan con el 30 por ciento.<sup>61</sup> Del total de los distritos, 69 se dedican a la producción de textiles, 27 producen calzado y artículos de piel, en muebles son 39, para las máquinas herramientas son 32 y 17 para el sector de alimentos.

Los distritos industriales se forman por la disponibilidad de mano de obra especializada en la región y lo conforman los productores de todas las fases de producción. El concepto de distritos industriales surge de Alfred Marshall, quien en

---

<sup>61</sup> Maurizio Mencarelli, *Op. Cit.*, 1997, p. 6.

sus primeros años “demuestra que las ventajas de la producción a gran escala, o al menos una parte de ellas, pueden lograrlas una población de empresas de pequeñas dimensiones, concentradas en un determinado territorio, subdivididas en fases productivas, surtiéndose de un único mercado local de trabajo.”<sup>62</sup>

Los distritos industriales se han formado a través del tiempo y con base en dos modelos específicos:

1. La descentralización productiva de la gran empresa que se ha apoyado en la pequeña y mediana.
2. Una pluralidad de pequeñas y medianas empresas conectadas en red en un determinado territorio para las diversas fases de la producción, las cuales simplemente colaboran entre ellas sin las empresas grandes.

De acuerdo con Mauricio Mencarelli los distritos industriales son “sistemas de empresas localmente concentradas y caracterizadas por elementos al mismo tiempo de colaboración y competitividad interna e internacional,”<sup>63</sup> es decir, es una alta concentración de pequeñas y medianas empresas que se establecen en una base territorial local bien definida, cuentan con una elevada especialización productiva en el conjunto de estas empresas, son también conocidas como “áreas sistema” o “áreas de excelencia industrial”. Se conforman de la siguiente manera:

- vertical o convergentes (fases diversas de un mismo proceso productivo).
- configuración lateral (misma fase en procesos similares)
- configuración diagonal (actividades de servicio a las empresas del distrito)

El distrito industrial, además tiene una organización del proceso productivo y características socioculturales similares de un grupo de población que se fue integrando con el paso del tiempo. De acuerdo con estudiosos del ramo, es una organización que mantiene una relación simbiótica de la imagen individualista y comunitaria.

---

<sup>62</sup> Giacomo Becattini, “Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano” en *Sociología del trabajo*, núm. 5, España, Nueva Época, 1988, p. 4.

<sup>63</sup> Maurizio Mencarelli, *Op. Cit.*, p. 10.

Para Daniel Villavicencio, los distritos industriales en Italia representan una forma de recuperación de los aspectos territoriales del desarrollo industrial, en ellos, las redes de empresas presentan las siguientes características: división del trabajo, cooperación e integración horizontal entre ellas; además han podido incrementar la productividad, las exportaciones y la inversión en tecnología. Estas redes de empresas se encuentran localizadas en el centro y noreste de Italia y principalmente se dedican a la producción, a los servicios, a la comercialización y a la exportación. "Las redes en Italia (se crean) no sólo por la capacidad y el dinamismo de una clase empresarial de pequeños productores, sino también por sus raíces históricas ligadas a las transformaciones industriales de la posguerra y a una herencia sociocultural específica." <sup>64</sup>

Los distritos industriales no sólo dependen de las condiciones tanto técnico-productivas sino también de las socio-culturales. Además, requieren de la creación de una red estable de conexiones con mercados finales, es decir que para su permanencia deben de colocar los productos en el exterior.

La proximidad territorial permite al distrito industrial tener los beneficios de una economía a gran escala que aunada al complejo proceso productivo no pierde la flexibilidad y la gran adaptación a las coyunturas de los mercados.

Un punto importante a destacar en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, es que se basa en una cantidad tan grande de ciudades pequeñas distribuidas por todo el territorio que tienen fuertes tradiciones artesanales, aunado a esto tenemos la descentralización político administrativa.

En la actualidad en Italia existen más de cien distritos industriales con una gran capacidad exportadora. El éxito que han tenido estos distritos se debe a que han llegado a captar el interés de todo el mundo, tomándose como ejemplo en otros países, y sobre todo en el nuestro. El fortalecimiento de estos distritos se debe a una política económica y a la historia social que ha sido apoyada fuertemente por los

---

<sup>64</sup> Daniel Villavicencio, "Las pequeñas y medianas empresas innovadoras" en *Comercio Exterior*, México, Bancomext, p. 766.

distintos sectores. Ejemplo de distritos industriales los tenemos en casi toda la región del norte de Italia, en Lombardia está el distrito de Premana, que cuenta con 8,000 habitantes y 600 microempresas dedicadas a la producción de tijeras y cuchillos. En Como existe otro distrito industrial que se especializa en la producción metalmeccánica, de muebles de madera, telas de seda, corbatas y mascaradas. Además cuentan con un pequeño número de diseñadores que van dictando la moda en el mundo.<sup>65</sup>

Es importante decir que el contacto personal entre los diferentes actores de las PYMEs constituye un factor primordial para constituir y cohesionar las redes, ya que en él se fundamenta la colaboración, el personal especializado y el intercambio de información.

El éxito de los distritos industriales radica en la organización de tipo familiar, además de la adaptación a las variaciones del mercado, es decir si una empresa es flexible tendrá la capacidad de adaptarse a las inestabilidades del mercado.

Como apoyo a las distintas empresas que conforman un distrito industrial, surgen los consorcios, los cuales tienen como objetivo principal dar asesorías que requieren los socios para llegar a ser más competitivas en el mercado nacional e internacional. Los consorcios se estudiarán en un apartado más adelante.

### **2.2.2 Apoyos gubernamentales**

En todo país industrializado y también en los de menor grado de industrialización debe de existir una política de fomento para la micro, pequeña y mediana empresas que impulse el desarrollo regional por rama y por sector.

A partir de 1950, el gobierno italiano ha apoyado al sistema industrial de la PYME adoptándolo como modelo de desarrollo. Desde ese momento hasta la época

---

<sup>65</sup> Isabel Rueda Peiro, Nadima Simón y Ma. Elena Flores Becerril, "Las micro, pequeña y mediana empresas y el proyecto gubernamental de empresas integradoras en México" en *Problemas del Desarrollo*, vol. 28, núm. 111, México, IIEc, UNAM, octubre-diciembre 1997, p. 117.

actual ha impulsado 10 leyes para fomentar a la industria, y otras tres más para fomentar las exportaciones únicamente de las pequeñas y medianas empresas. Estas leyes tienen como base el financiamiento para lograr una modernización tecnológica, adquirir maquinaria, pero sobre todo impulsar la inversión productiva en las áreas que no cuentan con un desarrollo industrial favorable.

La política de fomento industrial se basa en la canalización de recursos en términos blandos: apoyo a la conversión industrial de las grandes empresas y las pequeñas empresas toman el lugar de las grandes en cuanto a la mano de obra y a las exportaciones.

Entre las leyes creadas tenemos la Ley Sabatini, que fue una de las que ayudaron al desarrollo de las pequeñas empresas, surgió porque la industria subterránea fue ampliándose considerablemente, por lo que esta ley promovía la modernización de las instalaciones de las empresas y tuvo gran éxito en las que contaban con cierta infraestructura. Esta ley prevé la quiebra de algunas empresas, por lo que se creó un fondo especial de garantía que ampara a las instituciones de crédito en caso de incumplimiento de las empresas. Este fondo se administra por la Secretaría de Industria, que a través de ciertos bancos autoriza el crédito. Además, se crea otro fondo de garantía, como una medida más de protección para aquéllas que fracasen. A pesar de estos apoyos, para algunas esta ley no ha dado los resultados que esperaban, porque el sur sigue siendo una región atrasada.

De igual manera se crea el Instituto de Asistencia para el Desarrollo del Sur (IASM), con este se trataba de crear en el sur de Italia una red de consorcios de empresas artesanales para obtener servicios. Para 1986 la Comunidad Económica Europea (CEE) otorgó al IASM un financiamiento por 100 millones de dólares para establecer formas de asistencia para el desarrollo de las pequeñas empresas. En el norte y centro las empresas artesanales comenzaban a organizarse en consorcios para producir y prestar servicios como: asistencia legal, fiscal, contable y formas colectivas para el crédito. Sin embargo esto no sucedía en el sur, donde pocas empresas se juntaban ya que en esa zona existe un bajo nivel cultural y un individualismo exacerbado.

En 1989 se creó una nueva ley que estaría dirigida a resolver los problemas de la pequeña empresa, ofreciéndole incentivos para establecerse en consorcios y también con financiamiento. Dicha ley está basada en contribuciones para obtener capital superior al 50% del capital necesario.

Dentro de los apoyos otorgados por el gobierno para el fortalecimiento de las pequeñas empresas están la construcción de infraestructura (carreteras, puentes, etc.), apoyo a la investigación y al desarrollo científico y tecnológico, información y capacitación para mejores tecnologías, financiamiento a bajas tasas de interés y a largo plazo para las PYMEs y otra serie de apoyos que fueron los otorgados a los consorcios.

El mayor recurso otorgado al desarrollo industrial italiano fue por parte de la Unión Europea mediante el Fondo Regional para el Desarrollo y otros instrumentos complementarios. Este fondo estaba dirigido hacia: áreas de menor desarrollo; áreas de declive industrial; áreas rurales o marginales.

Entre 1994 y 1996 Italia obtuvo ayuda de dichos programas, para la región del sur se instauraron programas de apoyo dictados por el Fondo, también se instauró el apoyo a ciertas regiones del centro y norte sobre todo hacia los distritos industriales que tenían una fuerte crisis y estaba declinando su producción.

Al mismo tiempo el gobierno italiano se ha encargado de crear un ambiente favorable para la pequeña y mediana empresa, esto mediante la simplificación de la legislación en actividades de las pequeñas industrias, sobre todo en sus relaciones con la burocracia, los impuestos y el sistema laboral.

### **2.2.3 Formas de asociación**

El asociacionismo en Italia ha sido de suma importancia para el desarrollo de su industria, además de que ha sido el principal detonador del éxito de su economía; este asociacionismo ha sido totalmente espontáneo, los empresarios deciden unirse por su propia voluntad y para su beneficio. Las Cámaras de Comercio italianas son estructuras territoriales que han ido agrupando a las empresas de cualquier sector y

tamaño, su labor consiste en registrarlas, promover actividades internacionales, dar servicios a las asociadas y las capacita.

Las asociaciones industriales y sectoriales que están gobernadas centralmente por la Confederación de la Industria Italiana (Cofindustria), son asociaciones libres de empresarios que promueven la actividad de sus asociados.

Los consorcios de producción o de crédito representan agrupaciones voluntarias que estimulan la colaboración empresarial y fomentan el desarrollo en diversas áreas de actividad industrial.

Para su apoyo en todo el mundo se cuenta con 53 cámaras de comercio italianas en 35 países, la Secretaría de Comercio Exterior cuenta con 75 oficinas.

#### *2.2.3.1 Consorcios italianos*

Los primeros consorcios que se forman en Italia surgen sin ningún tipo de ayuda, para 1977 nacen como sociedades que prestaban servicios muy simples para el apoyo de las empresas. A partir de ese año surge la primera ley de fomento, la 374 que permitió la intervención estatal para el apoyo de las empresas.

El código civil italiano identifica al consorcio como un contrato para que los empresarios realicen cualquier tipo de actividad en común. En un principio el número de socios era de dos, más tarde con la ley de 1977 los socios serían como mínimo cinco, y en la última ley se establecía que el número de socios no podía ser menor de ocho. De acuerdo con esta última ley el propósito del consorcio sería ayudar a las pequeñas empresas para que pudieran hacer ventas internacionales o desarrollar su actividad tecnológica.

Años más tarde, la figura del consorcio obtiene un fuerte auge, un desarrollo considerable y gran éxito exportador, sobre todo en el norte del país, donde se encuentran las regiones más industrializadas y con un fuerte sentido exportador.

Los consorcios se forman de talleres familiares para formar una cadena productiva en diferentes sectores. Como empresa para poder participar en un consorcio se debe de tener un máximo de 250 personas empleadas y hasta 40

millones de dólares anuales de facturación. Nacen por voluntad propia de los empresarios y más tarde con el estímulo de ciertas entidades públicas, como son las cámaras de comercio, las cuales promueven entre los empresarios las diferentes formas de asociación.

En un principio, cuando se crean los primeros consorcios dirigidos a la exportación, surgen instituciones locales de apoyo y promoción a la exportación, las cuales junto con el sistema bancario local les ofrecían asesoría financiera y los acompañaban en sus transacciones en el extranjero. Más tarde el gobierno se retira de la escena como promotor y sólo funge en el papel de patrocinador, de esta manera sólo actúa como órgano consultivo.

El consorcio se establece mediante la firma de un contrato suscrito entre varios empresarios para crear una organización con el fin de ampliar sus actividades. El financiamiento lo obtienen mediante la participación de los socios al momento de suscribir su membresía, esto se le conoce como fondo consortil, que va a garantizar la confiabilidad económica de cada consorcio. Más tarde el consorcio les brinda a sus asociadas la asesoría que requerirán en el futuro, ya sea en la producción, en la compra de materia prima, en diseño y hasta en la comercialización de sus productos tanto en el interior como al exterior del país.

Los consorcios se dan principalmente en el sector fabril y no tanto en la agricultura, ya que en este sector son cooperativas. Esto se debe al gran sentido manufacturero y de diseño que tienen los italianos. Además, a raíz de la reducción de la demanda interna y el cierre de varias empresas debido a la crisis mundial de larga duración iniciada en los años setenta, los pequeños empresarios se prepararon para buscar un mercado para sus productos en el exterior. Primero voltearon sus ojos hacia el mercado europeo y más tarde al resto del mundo, esto gracias a la eliminación de las barreras arancelarias y a la utilización de otro tipo de tecnología, como lo es la telemática.

Entonces vemos que “cuatro de cada diez pequeñas y medianas empresas exportadoras están asociadas a uno o más grandes consorcios.”<sup>66</sup> Ya son cuatro millones y medio de empresas que están consorciadas y cuentan con 300 mil trabajadores. En Italia existen 300 consorcios de exportación activos, con más de 7,000 empresas asociadas.

Los consorcios nacen para fungir como prestadores de servicios, pero existen otros factores que dan lugar a su nacimiento como son: los motivos históricos,; las necesidades locales, el apoyo del gobierno con financiamiento a tasa 0% y el apoyo fiscal. Los parámetros van de acuerdo al sector ya sea fabril y de servicios o de empleados y factorados, son parámetros que evolucionan, no son fijos.

Para lograr la creación de un consorcio se dan varios apoyos gubernamentales: se puede financiar el 50% de impuestos con excenciones si se presentan los gastos del año anterior. Después de un año se otorga un préstamo sin intereses, se trata de un premio a su trabajo.

Es importante mencionar que a partir de 1981 el gobierno italiano ofrece una subvención económica a los consorcios, primero fue de 75,000 dólares anuales, este se ha ido incrementando de manera reducida siendo actualmente de 100,000 dólares anuales, esto significa en términos reales una octava parte del subsidio inicial.

Entre los consorcios existe un alto porcentaje que tienen un buen funcionamiento, los que fracasan lo hacen entre el segundo y el cuarto año de iniciación. Los consorcios que reciben ayuda estatal son 337 y otros reciben ayuda regional.

La estructura de los consorcios es la siguiente: tienen una asamblea de socios, un consejo de administración, un comité de gestión, un presidente, un director, un colegio de revisores y un colegio arbitral.

---

<sup>66</sup> Oscar Espinosa Villareal, *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*, México, FCE, 1993,p.30.

Los consorcios pueden conformarse de manera muy variada y con diversas actividades como son:

1. Consorcios de sola promoción
2. Consorcios de venta
3. Consorcios de compra
4. Consorcios de promoción y venta
5. Consorcios plurisectoriales (empresas de distinta actividad)
6. Consorcios monosectoriales (empresas con un sólo sector)
7. Consorcios territoriales (en una sola región)
8. Consorcios país (los que asocian sólo empresas que exportan a un país).

La actividad principal de los consorcios está orientada hacia los servicios para reforzar la competitividad de las empresas asociadas y desarrollar acciones de apoyo, siendo estos de tres tipos:

Servicios promocionales (ferias, exposiciones, reuniones)

Servicios de apoyo (catálogos, búsqueda de agentes, contactos con oficinas en el extranjero)

Servicios instrumentales y de base (telex, fax, traducciones, etc.)

### *2.2.3.2 Redes de subcontratación*

La subcontratación como una de las nuevas tendencias de la producción ha cobrado fuerte importancia en varios países del mundo gracias a la posibilidad técnica de segmentar los procesos productivos, esta es una buena forma de producción que les ha permitido a los países y empresas que la utilizan mejorar su posición competitiva ante un mercado abierto, así como el establecimiento de cadenas productivas integrando a las PYMEs, dando lugar a un sólido sector manufacturero con tendencias hacia la exportación y con ventajas internacionales comparativas como lo es la especialización.

La subcontratación es un sistema que se utiliza mucho en las empresas italianas, tienen un proceso de producción en cadena (modelo de especialización

flexible); lo que se hace es descentralizar las distintas fases de fabricación de un producto, para que las realicen las pequeñas y medianas empresas.

A través de la subcontratación se pueden obtener ventajas tanto para el contratista como para el subcontratista, entre las que podemos ver que para el primero, obtiene una reducción de costos y optimiza recursos tales como la comercialización y el diseño; para el segundo, tiene acceso a mano de obra calificada y a asesoría financiera y técnica.

Este sistema de subcontratación ha sido muy eficaz en los últimos años para el desarrollo de las empresas y de la economía del país; las exportaciones se han incrementado fuertemente por la productividad que trae consigo este sistema. Ya que les permite a las PYMEs ser parte directa del comercio y producción global, o bien de forma indirecta como proveedoras eficientes y con calidad a aquellas empresas o procesos de producción a nivel mundial o interno.

El óptimo resultado de la subcontratación en este país se vio acompañado por una serie de medidas de impulso y apoyo a las PYMEs, dando lugar a la creación de un aparato industrial productivo al interior y competitivo al exterior.

### **2.3 Las micro, pequeña y mediana empresas en México**

A partir de la crisis de la deuda de 1982 el gobierno mexicano aplicó una serie de medidas de corte neoliberal como: privatizar las empresas estatales, eliminar la intervención estatal en la regulación de la economía dejándola a las libres fuerzas del mercado, y la apertura exterior. Al mismo tiempo, esta política ha traído el cierre de numerosas empresas, dando lugar a un fuerte desempleo, un descenso en los salarios reales, etc. Todo esto ha hecho que la población desempleada se vaya sumiendo en el autoempleo, surgiendo así la economía informal.

En el sexenio de Miguel de la Madrid, 1982-1988, la economía no creció y la inflación se elevó hasta 159% en 1987, esto principalmente porque se tenía que pagar el servicio de la deuda externa y para lograrlo se tuvo una política recesiva, manteniendo el peso subvaluado respecto al dólar para que las importaciones disminuyeran y las exportaciones se incrementaran, sobre todo las del petróleo para que con dicho excedente se pudiera cubrir el monto de dicho servicio; esto como consecuencia de la firma de una carta de intención con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en la cual el gobierno acordó con los acreedores internacionales hacer que la economía fuera radicalmente reestructurada. Esto trajo como consecuencia que el peso se devaluara frente al dólar pasando de 140 a 2,230 pesos durante el sexenio.

Cuando Miguel de la Madrid inició su sexenio, implantó un nuevo programa que fue el PIRE, Programa Inmediato de Recuperación Económica, para corregir los desequilibrios financieros.

La nueva política económica que se presentaba en el mundo tomó fuerza en México, conocida como política neoliberal y caracterizada por la disminución de la intervención estatal. Se desmembraron las empresas estatales vendiéndolas a bajo costo; de 1,155 empresas con que contaba el gobierno en 1982, para 1988 sólo se quedaba con 412. La apertura al exterior fue un proceso constante, se incorporó México al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (por sus siglas en inglés GATT); los salarios reales fueron descendiendo considerablemente, sumiendo a la población aun más en la pobreza.

Era de primordial importancia para el gobierno de De la Madrid corregir el déficit de las finanzas públicas, y para ello se fueron aplicando medidas radicales para elevar sus ingresos y al mismo tiempo reducir el gasto público; las políticas que se impusieron fueron eliminar los subsidios, afectando a las empresas no exportadoras que dependían del apoyo estatal cuando todavía existía el modelo de sustitución de importaciones, se elevaron los precios y tarifas de los servicios públicos, asimismo el Impuesto al Valor Agregado se incrementó de 10 a 15%.

Esta política económica trajo consigo múltiples consecuencia para la micro, pequeña y mediana empresa, ya que el aumento de sus costos se elevó considerablemente, los precios de los servicios que estaban subsidiados por el gobierno también se elevaron, ya que dichos servicios pasaron a manos de particulares.

El proceso de apertura comercial trajo graves problemas a la industria interna, “las empresas del país resintieron la entrada de los productos extranjeros, muchos de los cuales reciben subsidios en sus países o son introducidos mediante prácticas dumping.”<sup>67</sup>

Con esta política neoliberal los salarios reales se reducen drásticamente, el salario mínimo decreció 42% al asignársele topes por debajo de la inflación, por lo cual el poder adquisitivo de la población bajó considerablemente.

Durante este sexenio se adoptó una política monetaria para restringir la oferta monetaria, lo cual trajo como consecuencia la reducción del crédito así como su encarecimiento, ésta afectó considerablemente a las MPYMEs, ya que con el incremento en las tasas de interés no tenían acceso a créditos y los que ya tenían se les encareció su pago. Por otro lado se dio un interés creciente por el sector financiero dando un lugar muy importante al capital en la Bolsa de Valores, pero para 1987 se desplomó dejándolo con grandes deudas.

---

<sup>67</sup> Sarahí, Ángeles, “Evolución de la micro, pequeña y mediana empresa en México, 1982-1996” en Isabel Rueda (Coord.), *Las empresas integradoras en México*, México, Siglo XXI, IIEc, p. 47.

Con esta política y “aunado a la subvaluación del peso frente al dólar -con el propósito de elevar las exportaciones y reducir las importaciones- tendió a elevar la inflación, que combinada con la política salarial derivó en la progresiva contracción de la demanda interna, afectando severamente a las MPYMEs.”<sup>68</sup>

Como consecuencia de ésta y con el fuerte estancamiento que enfrentaba la economía del país, la inflación en 1987 se incrementó en 159.2%, como se vió anteriormente, siendo la más alta desde los años treinta.

Al experimentar esta inflación a finales de ese año el gobierno aplica un nuevo programa de estabilización para reducirla, con este programa se debía fijar el tipo de cambio, reducir del salario, resultando que la inflación para 1988 fuera de 51.6%.

El entorno inflacionario con estancamiento económico o recesión significa elevación de costos para la MPYMEs y reducción de los mercados, además de que se encuentran crecientemente invadidos por mercancías más competitivas del exterior o dominados por empresas transnacionales, no obstante que en algunos casos, al menos mientras conocen el mercado, éstas se han ido asociando con grandes empresas del país.

El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas representa un futuro económico importante para nuestro país y muchos otros en desarrollo, ya que generan un volumen importante de empleos. En 1989 las PYME se vieron reducidas por la caída del mercado interno, la abrupta apertura de la economía y los incrementos en los costos de producción.

Para 1987 y en los años subsecuentes, se buscó principalmente bajar la inflación, esto mediante los pactos entre obreros, empresarios y el gobierno. Una vez iniciado el sexenio de Salinas de Gortari, 1988-1994, se continuó con la política seguida por su antecesor pero cambiando de estrategia. Se ancló el tipo de cambio, lo cual generó que el peso se fuera sobrevaluando frente al dólar, con el objetivo de reducir la inflación a un dígito; esto provocó un fuerte déficit en la balanza comercial,

---

<sup>68</sup> *Ibíd.*, p. 49.

por lo tanto para nivelarla el gobierno se vio en la necesidad de atraer inversiones externas de capital, pero éstas ingresaron preferentemente en cartera. Dado que la devaluación era inminente los inversionistas comenzaron a sacar su dinero, dando lugar una vez más a una fuerte crisis económica.

Carlos Salinas de Gortari continuó la privatización de las empresas que quedaban, malbaratándolas, se redujeron de 412 a 213; y los salarios reales seguían en retroceso. Durante este sexenio se iniciaron y concluyeron las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá, haciendo la apertura comercial aún más indiscriminada, la participación en el PIB del comercio exterior pasó de 12.3% en 1985 a 30% en 1994.

Las tasas de interés se fueron incrementando, se mostró una “estabilidad” en la política económica del país, por lo que se atrajeron muchos capitales foráneos. En su último informe de gobierno Carlos Salinas dijo: “entre 1989 y julio de 1994, los flujos de inversión extranjera ascendieron a casi 50,000 millones de dólares, con lo cual se duplicó la meta sexenal.”<sup>69</sup>

Todas las medidas aplicadas de política económica durante el gobierno de Carlos Salinas fueron afectando el desarrollo de las MPYMEs, sobre todo la sobrevaluación del peso, lo cual ocasionó una fuerte entrada de mercancías importadas y como consecuencia cerraron un número considerable de empresas que no pudieron competir con esas mercancías ya sea por su bajo costo o por su calidad; el proceso de industrialización se vio frenado totalmente.

Con los pactos firmados y el tipo de cambio anclado para frenar la inflación y reducirla a un dígito, quedó en 1994 en 7%; la cotización del peso frente al dólar de 1988 a 1994 pasó de 2,330 pesos a 3,450 viejos pesos.<sup>70</sup> A pesar de esto, en 1993 con las presiones de la firma del TLC se trató de que el peso se mantuviera constante en su valor frente al dólar, pero en diciembre de 1994 dada la

---

<sup>69</sup> Carlos Salinas de Gortari, *Sexto Informe de gobierno*, México, 1994.

<sup>70</sup> Cabe que recordar que para 1993 se aplicó una política económica que consistió en quitar tres ceros a la moneda de ahí que fueran viejos pesos.

sobrevaluación de la moneda se tuvo que devaluar y la economía entra en una nueva crisis que afecta a varios países de Latinoamérica iniciándose lo que se conoce como “efecto tequila”.

Con estos hechos un nuevo sexenio comienza, el de Ernesto Zedillo, quien tenía a su cargo corregir los desequilibrios que venían de años anteriores en la balanza de pagos, debía hacer frente a la deuda que se había contraído en Tesobonos y continuar con los preceptos del Fondo Monetario Internacional: “reducir la inflación y aplicar una política salarial más restrictiva, en tanto continúan aplicándose medidas estructurales para asegurar la competitividad de las exportaciones y la flexibilidad del mercado laboral.”<sup>71</sup>

La política empleada por Zedillo para abatir esa terrible crisis provocada por la devaluación del peso, consistió en obtener créditos externos, principalmente un paquete de 50,759 millones de dólares avalado por Estados Unidos con el propósito de hacer frente a los compromisos con los acreedores, esto a cambio de concesiones en el TLC; además, se entregó una hipoteca por los ingresos de las exportaciones petroleras; por otro lado se incrementaron los impuestos, los salarios reales continuaron a la baja, las tasa de interés que se cobraban por los créditos superaron el 100%, todo ello con el fin de poder hacerle frente a la millonaria deuda que se había contratado. Claro está que las privatizaciones continuaron, como es el caso de Ferrocarriles Nacionales.

Como se vio anteriormente, desde el inicio de la década de los 80, el gobierno ha utilizado una política económica que ha perjudicado considerablemente a la población, esto incide directamente en las micro, pequeñas y medianas empresas, que son afectadas por la reducción de la demanda interna, el aumentó en los impuestos, los créditos cada vez más difíciles de contratar y a tasas muy altas, la apertura indiscriminada que dejó a estas empresas expuestas a que fueran devoradas, sobre todo porque no cuentan con el suficiente apoyo por parte del

---

<sup>71</sup> Fondo Monetario Internacional (FMI), *Informe Anual 1994*, Washington, 1994, pp. 87 citado en Sarahí Ángeles, *Op. Cit.*, p. 60.

gobierno para salir adelante y volverse competitivas.

En años anteriores los empresarios contrataron créditos, ya que las tasas de interés eran accesibles, pero con la crisis de 1994 a todos aquéllos que se endeudaron se les complicaría pagar su préstamo, ya que se les fue al doble y las tasas de interés aumentaron tanto que se hizo imposible cubrir los pagos; muchos de ellos tuvieron carteras vencidas llevando a la quiebra a múltiples empresas hasta al mismo sistema bancario, el cual estaba bien protegido por el gobierno, y dieron lugar a la introducción de nuevos bancos, principalmente extranjeros, a nuestro sistema bancario.

Dada la crisis y la política económica del Presidente Zedillo, las MPYMEs se han visto seriamente afectadas, especialmente las que se sumieron en un endeudamiento excesivo que sólo podrá ser superado con un refinanciamiento de largo plazo con una tasa de interés bajo para que puedan salir adelante.

### **2.3.1 Evolución de las MPYMEs**

Las micro, pequeña y mediana empresas en México para 1993 representaban 99.35% de las unidades económicas y tenían 79.1% del personal ocupado; porcentajes sólo un poco mayores que en 1989, año en que eran 99.80% y 74.7% respectivamente. Aportan el 43% del producto que genera la actividad manufacturera, proporción equivalente a 11% del Producto Interno Bruto.

En la última década se ha dado un “proceso de concentración del ingreso y de polarización entre los grandes y los pequeños productores... los pequeños productores necesitan competir en su propio mercado, el cual se encuentra deprimido como consecuencia de la crisis de los años ochenta, de las políticas de ajuste y de la nueva crisis financiera de mediados de los noventa.”<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Carlos Alba, *Las empresas integradoras en México*, mimeo, p.15.

Así que para poder sacar adelante a este sector de micro, pequeñas y medianas empresas se necesita que tengan “acceso al desarrollo industrial y comercial equilibrado y acorde a las estructuras económicas del país... [este sector] representa la forma de trabajo por excelencia... es precisamente el sector de la economía productiva que más reciente los efectos de la crisis económica y de los programas que no acaban por pasar del discurso político a una solución real.”<sup>73</sup>

Durante el sexenio de Miguel de la Madrid se dieron varias devaluaciones, el tipo de cambio pasó de 140 pesos a 2,330 pesos por dólar, esto trajo como consecuencia el encarecimiento de las materias primas, lo cual elevó los costos de producción de múltiples empresas, por lo cual las micro, pequeña y mediana se vieron terriblemente afectadas, además de que no tenían capacidad exportadora, por lo tanto esta devaluación benefició exclusivamente a las grandes empresas.

Dadas las condiciones económicas del país, el índice de autoempleo tiende a incrementarse considerablemente, de ahí vemos que las microempresas que cuentan con dos trabajadores son las que más se aumentan, sobre todo en el área de manufactura con tasas de 118% las unidades y 120% del personal ocupado; un poco menos en servicios con 79% las unidades y 81% del personal ocupado, y en el comercio tenemos 63% las unidades y 69% el personal ocupado, véase cuadro 8. El número de unidades de micronegocios se incrementó en 71.26% y el personal ocupado en ellos 76.6% entre 1988 a 1993.

Las empresas medianas se han incrementado más en el sector del comercio; las pequeñas aumentan más en los servicios aunque en un pequeño porcentaje. En cuanto a las grandes empresas, éstas se incrementan más en los servicios.

---

<sup>73</sup> Administrate hoy, p. 2

**Cuadro 8**  
**Variación de las unidades económicas (UE) y del personal ocupado (PO) por sector de actividad económica y por estrato de empresas 1989-1994 (por ciento)**

	Manufacturas		Comercio		Servicios		Total	
	UE	PO	UE	PO	UE	PO	UE	PO
<b>Estratos de personal ocupado</b>								
Micro								
0 a 2	118	120	63	69	79	81	71	77
3 a 15	78	76	54	54	60	63	60	62
Pequeña								
16 a 100	26	25	23	26	45	51	31	33
Mediana								
101 a 250	23	21	50	60	50	57	35	36
251 y más	21	9	33	27	50	92	27	20

Fuente: Elaborado con cifras del Instituto Nacional de Estadística. Geografía e Informática (INEGI), Censos Económicos, de 1989 y de 1994, en Isabel Rueda Peiro, "Efectos de la política neoliberal sobre las empresas mexicanas" en *Contaduría y administración*, núm. 186, México, FCA-UNAM, Nueva Época, julio septiembre de 1997, p. 44.

A pesar de que las microempresas aumentan día con día de la misma manera desaparecen, esto se debe a la falta de capacitación para llevar una empresa, ya que sólo se crean como un refugio para el desempleo. "Con datos de Nacional Financiera y del INEGI, 48.4% desaparece antes de cinco años de su creación y sólo 30.8% vive más de 10 años y se transforma en pequeña."<sup>74</sup>

<sup>74</sup> *El Financiero*, México, 18 de septiembre de 1996, p. 26, citado en: Isabel Rueda, "Efectos de la política neoliberal sobre las empresas mexicanas" en *Contaduría y administración*, núm. 186, México, CA-UNAM, Nueva Época, julio septiembre de 1997, p. 44.

En lo que se refiere al aumento del desempleo, el número de personas que trabajan con un sueldo aumentó un 0.7% por cada año de 1981 a 1991, en tanto que las personas que buscan trabajo se incrementó en 2.6% por año, es decir que de 100 personas que buscaron trabajo en un año sólo 27 lograron conseguirlo.

Empero, es mejor hablar del empleo de forma separada, es decir por sector, ya que en cada uno de éstos la evolución se da de distinta forma. En el sector manufacturero se disminuyó un 23% el personal desde 1982 a 1994, en el período que más se incrementa el desempleo fue de 1990 a 1994 en un 16.1%. Los obreros se ven más afectados en sus empleos, dado que se pueden reducir el número de puestos y el número de horas/hombre trabajadas, esto fue en un 60% en el mismo período.

Para 1995 la pérdida de empleos se exacerbó, se cree que cerca de 2 millones de personas perdieron su empleo; aun con una tasa anual de crecimiento del 5% por año, no disminuiría el desempleo, y para revertir el proceso es necesario que la economía crezca aun más y permanentemente.

En el libro de *Las Empresas Integradoras* en México se cita un estudio de Canacintra el cual explica claramente los efectos de la crisis sobre las empresas y el empleo, y dice: “la recesión económica agravada por los errores de diciembre de 1994 provocó el cierre de 6,302 industrias manufactureras y la pérdida de 171,000 empleos.

En diciembre de 1994 existían en el país 121,197 industrias manufactureras, pero como resultado de la crisis en sólo cuatro meses desaparecieron 5,856, ya que en abril existían 115,341 empresas. (...) El sector que más cierres registró fue el de productos metálicos. En diciembre de 1994 existían 20,128, y para abril de 1996 ascendían a 18,701, es decir esta rama contribuyó con 24.37% (5,856) de las factorías desaparecidas. (...) Otra de las ramas productivas más golpeadas por la recesión económica fue la del vestido, al contribuir en la mortandad de empresas en 15.42%. A finales de 1994 se podrían encontrar en el país 11,748 empresas de ese rubro, de las cuales sólo 10,845 soportaron la recesión; esto es, desaparecieron 903. A este sector productivo le sigue, en cuanto a mortandad de industrias, la de

impresión y editoriales. Desaparecieron 649. En 1994 había 10,681 establecimientos, y para abril de 1996 sólo quedaron 10,032. También se tiene que las empresas del cuero y el calzado fueron de las que más sufrieron la recesión económica, al observarse la desaparición de 617 industrias. Hace dos años existían 6,002 empresas, y para abril de 1996 quedaban 5,385, lo que significaba que esa rama aportó 10.54% de los cierres masivos que se registraron en el período diciembre 1994-abril 1996.”<sup>75</sup>

Como podemos ver es necesario implantar una política de desarrollo para la industria e impulsar el mercado interno creando nuevos empleos permanentes.

La Secretaría del Trabajo en conjunto con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) realizó la Encuesta Nacional de Micronegocios para 1994 y 1996, en ella se encuentran datos importantes sobre las microempresas aunque son diferentes, ya que para efectos de esta encuesta entienden como micronegocios a las unidades económicas que cuentan con “hasta seis trabajadores (incluyendo el dueño) para los siguientes sectores de actividad: extractivas, construcción, transporte, comercio y servicios. Para el sector manufacturero con hasta 16 trabajadores incluyendo al dueño.”<sup>76</sup>

En 1994 el total de micronegocios era 3,090,243, de los cuales carecían de un local 2,004,751 (65%), mientras que para 1996 carecían de local 2,537,751 (71%) de un total de 3,575,587 micronegocios. Del total de empresas en 1994 se dedicaban a los siguientes sectores: servicios (41.2%), comercio (33.5%), manufactura (15.7%), construcción (4.4%), transportes (5.2%); y del total en 1996 se dedicaban a servicios (44.4%), comercio (34.6%), manufactura (11.6%), construcción (4.1%), transportes (5.3%).

De las empresas que no contaban con local se debía a que lo requería su actividad en el 42% en 1994 y en el 40.8% para 1996; porque era más cómodo en

---

<sup>75</sup> Isabel Becerril, “Perdieron su empleo 171 000 mexicanos” en *El Financiero*, 3 de febrero de 1997, p. 30, Citado en Sarahí Ángeles, *Op. Cit.* p. 62.

<sup>76</sup> INEGI y Previsión Social, *Encuesta Nacional de Micronegocios 1996*, México, p. 2.

1994 el 31.3% y para 1996 el 29.8%; porque no podía comprar o rentar el 24.3% para 1994 y el 26.6% en 1996.

Del total de micronegocios en 1994, eran trabajadores por cuenta propia 2,489,579 mientras que eran 2,996,440 en 1996.

De los que se establecieron para complementar el ingreso familiar o para obtener un ingreso mayor que el de asalariado es un porcentaje de 66.7 en 1994 y 61.5% en 1996. Si a esto le agregamos los que tuvieron que abrir un negocio por no encontrar trabajo se incrementa a 77 % en 1994 y a 80.7% en 1996.

En cuanto a los clientes, los micronegocios venden al público o a personas y familias en un 88% (1994) y 87.5% (1996) y un 4% en ambos años vende a comercios y fábricas grandes.

Los principales problemas que enfrentan los micronegocios de acuerdo con esta encuesta son la falta de clientes 36.7% en 1994 disminuyendo en 1996 a 34.8%, competencia excesiva 23.5% (1994) y 17.3% (1996), bajas ganancias 15.7% (1994) y 16.1 (1996) y falta de recursos económicos 8% (1994) y 5.8% (1996).

Como hemos visto es necesario implantar una política de desarrollo industrial que contemple la situación económica del país, asimismo las dependencias públicas tendrían que seguir y conocer adecuadamente los programas de apoyo para un mejor funcionamiento de las MPYMEs; es de prioridad crear programas de apoyo reales a las empresas.

### **2.3.2 Otras formas de asociación**

Dada su baja competitividad, las micro, pequeñas y medianas empresas se enfrentarán a importantes retos en el nuevo entorno de mercado trilateral, es decir en el mercado del Tratado de Libre Comercio. Empero su flexibilidad para adaptarse a la demanda les permitirá adecuarse a diversas circunstancias económicas. Para ello, es necesario fortalecer los mecanismos de organización empresarial, aprovechar las oportunidades de alianzas estratégicas y de coinversiones para asimilar nuevas tecnologías, obtener recursos de capital frescos y generar nuevas

opciones de mercados locales y regionales; especializar la industria en procesos y no necesariamente en productos terminados, para articularla a las cadenas productivas del país o del exterior.

Por todas sus características de especialización, cooperación interempresarial y flexibilidad, las empresas pequeñas han encontrado un espacio que les provee con competitividad, esto ha sucedido en varias ramas: confección de ropa, calzado, partes y componentes automovilísticos, elaboración de programas de computo, litografía, servicios de reparación y mantenimiento industrial, entre otros.

Instituciones como Nafin y Secofi apoyan el asociacionismo mediante sus programas, ya sean las uniones de crédito, apoyadas por la primera, o las empresas integradoras y las sociedades de responsabilidad limitada de interés público apoyadas por la segunda.

Con esta dinámica de asociación, se debe de dar una fuerte cooperación a nivel interempresarial, para trabajar de manera colectiva y olvidarse del individualismo, ya que una empresa aislada no funciona igual que una empresa que cuente con diversos vínculos con otras empresas.

Como se vio en la investigación de *Las empresas integradoras en México*, la formación de una unión de crédito o de una empresa integradora no pueden darse sólo porque el decreto emitido así lo establece, sino que hay que difundir una conciencia sobre la importancia del asociacionismo, ya que siempre se dan rivalidades entre los empresarios y se genera desconfianza entre ellos.

Mediante la asociación se puede lograr una complementareidad que cambie la competitividad de las empresas, y se debe permitir el desarrollo de relaciones entre asociados que residen en una misma zona geográfica, que son relaciones de colaboración y competencia que servirá como base para desarrollar las ventajas competitivas de cada uno.

“Conjuntamente con la heterogeneidad organizativa de las empresas, se manifiesta una homogeneidad cultural y social que permite un sistema de comunicación muy fluido. Esta dinámica desarrollada por el grupo ya sea por la acción de las inter-relaciones formales (las sesiones conjuntas de discusión del

programa de trabajo) como por red de relaciones informales conforma un sentido de pertenencia que es, a su vez, un elemento regulador del grupo. La conciencia de los vínculos con los demás es lo que permite controlar las actitudes oportunistas y las formas de competencia destructiva, enfatizando los acuerdos, compromisos y formas de complementación. Esta es la base de sustentación de la cooperación competitiva.”<sup>77</sup>

### 2.3.2.1 Empresas integradoras

Durante varios años, tanto los organismos públicos como los privados estuvieron orientando su apoyo principalmente a las grandes empresas paraestatales y a las grandes empresas privadas, dejando pocos recursos para las micro y pequeñas empresas, las cuales representan la mayoría. Así que “en un mercado abierto y globalizado, los pequeños establecimientos estaban condenados a desaparecer, a menos que cambiaran cuantitativa y cualitativamente. El único camino viable parecía ser la promoción del llamado asociacionismo: la unión de pequeños empresarios bajo diversas modalidades (uniones de crédito, centros de adquisición de materias primas en común, sociedades de responsabilidad limitada de interés público, empresas integradoras) para beneficiarse del cambio de escala económica, social y política.”<sup>78</sup>

Debido al entorno económico tanto mundial como nacional, las micro, pequeña y mediana empresas enfrentan una vulnerabilidad mayor y pueden tender a desaparecer. Por tal motivo, el gobierno ha buscado crear programas de apoyo para fortalecer y consolidar a estas empresas, entre los programas más nuevos, tenemos el de las empresas integradoras. Esta es una nueva forma de asociación, mediante

---

<sup>77</sup> Nafin, *Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PYMEs*, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa 9, México, Nafin, 1995, p. 160.

<sup>78</sup> Carlos Alba, *Op. Cit.*, p. 2.

la cual los micro, pequeños y medianos empresarios pueden consolidarse e incluso crecer.

Las empresas de nuestro país han atravesado por una situación difícil en los últimos años. Se han enfrentado con diversos problemas como son: la reducción de la demanda, un entorno económico no favorable, una reducida capacidad financiera y además cuentan con tecnología atrasada. Además de estos problemas tuvieron que hacerle frente a la apertura comercial abrupta y al Tratado de Libre Comercio.

Así el gobierno, mediante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) ha decidido impulsar la creación de una nueva forma de asociación de MPYMEs, para contrarrestar esos problemas y otros más como los que se vinieron con la crisis iniciada en diciembre de 1994, como son el elevado costo de la materia prima, la cartera vencida por los altos intereses, la falta de liquidez, etc.

A partir de 1991, se vislumbró la preocupación por el desarrollo de las MPYMEs, cobrando gran importancia, es así que se crea el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, en el cual se establece el asociacionismo como un medio para resolver los problemas.

Dada la importancia que fueron cobrando las pequeñas empresas y buscando la manera de hacerlas más eficientes, un grupo de funcionarios públicos visitaron diversos países en busca de ideas para mejorar su productividad y eficiencia. Al visitar los consorcios industriales en Italia, les parecieron interesantes, ya que tenían fama de ser exitosos por exportar artículos de alta calidad y por su alta competitividad internacional, así que vieron la manera de trasladar el modelo a México. Se organizaron reuniones con empresarios para promover la nueva forma de asociación empresarial que se establecería en nuestro país, y ya que siendo copia de uno exitoso, podría dar el mismo resultado, de ahí se crea el modelo de la Empresa Integradora.

Posteriormente, el Gobierno Federal publica en el Diario Oficial de la Federación el Decreto de Empresas Integradoras, el día 7 de mayo de 1993, el cual sería modificado posteriormente el 30 de mayo de 1995. De acuerdo con este decreto, las empresas integradoras se crearían para aumentar la competitividad de

las empresas, mediante el incremento de la productividad, la reducción de costos, la mejora en la calidad, para que sus asociadas puedan competir en el mercado tanto interno como externo.

En el siguiente sexenio se emite el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior en mayo de 1996, donde se fomenta el desarrollo de asociaciones para elevar la competitividad internacional.

Para crear las empresas integradoras se tomaron en cuenta diversas consideraciones como:

- Adaptarse a las nuevas modalidades de integración y competencia internacional.
- Promover la organización interempresarial para que facilite el trabajo en equipo, se pueda incrementar su capacidad de negociación en los distintos mercados a través de la elevación de su nivel de organización y gestión, así como de la ampliación de su escala productiva, sin que se afecte la propia autonomía de las empresas.
- Apoyar a las empresas pequeñas mediante las forma de comprar, producir, comercializar, para consolidar su presencia en el mercado interno y poder incrementar su mercados de exportación.<sup>79</sup>

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) define a la integradora como una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales productoras, comerciales o de servicios, preferentemente de escala micro, pequeña y mediana, con el objeto de elevar la competitividad de la asociadas, consolidar su presencia en el mercado nacional e incrementar su participación en las exportaciones, conservando su autonomía.

Para constituirse como Empresa Integradora es necesario estar inscrito en el Registro Nacional de Empresas Integradoras que tiene Secofi, teniendo que cumplir con un cierto número de requisitos como: contar con un capital social de por lo menos cincuenta mil pesos; estar integradas por personas físicas o morales de

---

<sup>79</sup> *Ibíd.*, p. 4.

tamaño micro, pequeño y mediano, que pertenezcan a la misma actividad económica (industria, comercio o servicios) o a una diferente teniendo un proyecto en común o que sean de una misma cadena productiva, tener personalidad jurídica propia y prestar servicios especializados a sus socios.

Esta idea de crear empresas integradoras ha tenido mayor impacto en los micro empresarios que en los pequeños; asimismo, les es más atractivo a los agropecuarios que a los de otro sector.

A partir del decreto de mayo de 1993 hasta principios de 1994, Secofi levantó registro a 45 empresas integradoras de 18 entidades federativas del país, y para febrero de 1996 se habían registrado 169 empresas integradoras. De esas, 50% son de la industria de transformación, 14% comerciales, 14% agropecuarias, 9% de la construcción y 13% de servicios. Las principales ramas industriales que se agruparon en empresas integradoras son la alimenticia, el calzado y productores de cuero, la textil, de la confección, la del mueble y la metal-mecánica. Sin embargo, en Secofi se pensaba que una alta proporción de las integradoras no estaba funcionando, ya que después de emitido el proyecto nunca se hizo una evaluación sobre el desarrollo de su programa.

### *Servicios que presta la empresa integradora*

La empresa integradora debe prestar servicios especializados a sus asociadas, estos pueden ser:<sup>80</sup>

- a) Tecnológicos: ayudar en la selección de maquinaria moderna, buscar personal calificado para su utilización para elevar la calidad de sus productos.
- b) Promoción y comercialización: se trata de promover la oferta de las asociadas y lograr la apertura de mercados tanto interno como externo.
- c) Diseño: se revisarán nuevas formas de consumo, las tendencias de la moda, asimismo los ayudará en la presentación del producto para impactar al mercado.

---

<sup>80</sup> Secofi, *Lo que usted desea saber sobre las empresas integradoras*, México, 1995, p. 5-6.

d) Subcontratación: buscará otras oportunidades de producir para la integración de una cadena para un producto final, esto con el objeto de lograr la especialización de un proceso en una determinada parte o en conjunto.

e) Financiamiento: se encargará de promover y asesorar negociaciones de crédito de los socios ante los intermediarios financieros.

f) Gestiones administrativas: se les dará asesoría en trámites y cuestiones de carácter administrativo, informáticos, legales, contables, fiscales y de crédito.

g) Aprovechamiento de residuos industriales: fomentar y asesorar en cuanto al reciclado de materiales para contribuir a la preservación del medio ambiente.

h) Actividades en común: son actividades que se realizarán por cuenta de los socios para evitar el intermediarismo y así lograr la compra de maquinaria y/o insumos, venta de producción, promover la colocación de ofertas consolidadas, adquisición de tecnología y asistencia técnica, capacitación de la fuerza laboral y/o de los niveles directivos, renovación e innovación de maquinaria y equipo, programas de mejora de calidad y de productividad.

Para poder constituirse se debe tener personalidad jurídica propia; contar con un capital social mínimo de \$50,000 pesos; la participación de cada socio no debe exceder del 30% del capital social, deben ser como mínimo cuatro socios; se debe presentar un proyecto de viabilidad económico-financiero que sustente la integración; un proyecto de escritura constitutiva y organigrama funcional.<sup>81</sup>

Las ventajas que se pueden obtener al conformarse como una empresa integradora son las siguientes:

- Para competir en los mercados
- Individualidad de los empresarios en las decisiones internas
- Se crean economías de escala, derivadas de la forma de comprar, producir y vender
- No hay duplicidad de inversiones

---

<sup>81</sup> *Ibid.*, p. 16.

- Obtener insumos, materias primas en mejores precios y de mejor calidad.
- Disponibilidad de fuerza de trabajo especializada.
- Especialización en determinados procesos y productos.
- Disponer de tecnología
- Diversificar los mercados.

Aun cuando las ventajas arriba mencionadas son diversas, es difícil que una empresa integradora logre obtener todos estos beneficios, aunque claro está que mientras que logren ciertas ventajas, la empresa integradora podría llegar a tener éxito, por ejemplo si una empresa integradora logra que se compren los insumos en común, ya hubo un beneficio para las empresas asociadas.

Un pequeño productor por sí sólo no puede tener acceso a grandes volúmenes ya que al comprar a menudeo eleva el costo de producción, es así que al agruparse con otros empresarios de un mismo sector o de una misma cadena productiva conseguirían las materias a mejor precio, es decir obtendrán mejores condiciones de compra por manejar grandes volúmenes de compra, haciéndola más competitiva.

Los pequeños productores deben compensar su debilidad económica y su dispersión, necesitan buscar nuevas formas para salir adelante, en este sentido la empresa integradora surge para ello, logrando nuevas formas de organización.

### **2.3.3 Apoyos institucionales**

Entre los años de 1940 a 1985 los apoyos financieros que otorgaba la banca de desarrollo se concentraron principalmente en la industria básica y en las empresas paraestatales, contando con una política industrial cerrada que no aceptara la apertura gradual. En la actualidad y con la apertura indiscriminada que se dio fue necesario dirigir los apoyos financieros hacía otros sectores que ayudaran a elevar la competitividad y productividad de la industria en México.

En el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 se habla de llegar a una recuperación económica, estabilizando los precios y elevando el bienestar de la población, estos puntos principales tienen que ver directamente con el desarrollo industrial.

De acuerdo con el Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994 (Pronamice) “la problemática de la industria se asocia... (a la) insuficiencia de inversión nacional e internacional hasta obstáculos al comercio exterior, como la descoordinación entre las diferentes dependencias, la ausencia de información oportuna y ágil sobre las oportunidades económicas derivadas del comercio y el proteccionismo internacional. La excesiva regulación -autotransporte federal y estatal de carga, funcionamiento aduanero, establecimiento empresarial y acceso de insumos, normalización, por ejemplo- ha significado costos elevados e innecesarios, lo que a su vez ha incidido en baja productividad e ineficiente asignación de recursos.”<sup>82</sup>

Las empresas micro, pequeñas y medianas enfrentan múltiples limitantes como son: la escasa capacidad de negociación, de organización, gestión, falta de capacitación de la fuerza laboral, el insuficiente financiamiento institucional, entre otros.

Con base en estos hechos el Pronamice estableció diversas líneas de acción para el fomento de este tipo de empresas mediante el establecimiento de bolsas de subcontratación, crear agrupaciones para la comercialización y compras en común.

Otro programa que se crea es el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 (Promip) que establece los siguientes objetivos:<sup>83</sup>

1.- Fortalecer el crecimiento de las MPYMEs mediante cambios cualitativos en las

---

<sup>82</sup> I. Aguilar Barajas “Las empresas micro, pequeñas y medianas en el desarrollo industrial de México” en *Comercio Exterior*, vol. 45, núm. 6, México, Bancomext, 1995, p. 478.

<sup>83</sup> *Ibid*, p. 480.

formas de comprar, producir y comercializar, (...) reforzar su presencia en los mercados nacional e internacional.

2.- Elevar su nivel tecnológico y la calidad.

3.- Profundizar las medidas de desregulación, descentralización y simplificación administrativa.

4.- Fomentar su establecimiento en todo territorio a fin... (de) apoyar la desconcentración y preservar el medio ambiente.

5.- Promover la creación de empleos productivos y permanentes.

6.- Alentar la inversión en el sector social.

En el Plan Nacional de Desarrollo, se estipula que Nafin ampliará las redes de intermediarios. Se dice que otorga diversos tipos de apoyo como: crédito ágil, garantías complementarias, financiamiento para la innovación y el desarrollo tecnológico, capacitación para elevar el nivel de gestión empresarial, y tener acceso a la información. En la reestructuración de Nafin se instauraron nuevos servicios como son: la atención a la industria, comercio y servicios, reorganización regional y simplificación de operaciones. Sin embargo, lo más frecuente es que estos apoyos quedan en el papel.

Durante años el gobierno se ha visto en la necesidad de crear nuevos programas para impulsar la consolidación de las MPYMEs, sobre todo con el creciente problema del desempleo, y para impulsar al aparato productivo nacional. Se observa que se debe reactivar el crecimiento económico, esto mediante el incremento de la productividad y la competitividad, elevar la calidad de los bienes y los servicios que cada uno elabora; para lograr esto es de suma importancia que las MPYMEs se agrupen o se convierten en subcontratistas de empresas grandes.

Así en mayo de 1993 se emitió un decreto presidencial para promover y apoyar la creación, organización y desarrollo de un nuevo tipo de agrupación empresarial, las Empresas Integradoras, dicho decreto fue modificado en 1995.

Para las empresas integradoras, se asienta que Nafin financiará las aportaciones a capital que requieran hacer las micro, pequeña y mediana empresas para formar parte de la integradora.

Además Secofi ha instaurado una serie de apoyos específicos para este tipo de empresas, como son:

a) Apoyos fiscales

Las empresas integradoras, podrán tributar en el régimen simplificado de las personas morales establecido en la Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR) por un período de diez años.

b) Apoyos financieros

La banca de desarrollo (Nafin) ha diseñado programas de apoyo financiero para las Empresas Integradoras, por el decreto de 1993 está obligada a apoyar a tales empresas para fortalecerlas y consolidarlas, estos apoyos se darán a través de intermediarios financieros (banca comercial, uniones de crédito, fondos de los gobiernos de los estados) para que puedan dar sus aportaciones a las empresas integradoras. Tales apoyos están enfocados a: capital de trabajo, inversiones fijas, modernización tecnológica, mejoramiento del medio ambiente, reestructuración de pasivos, importación de bienes y servicios, materias primas, refacciones, insumos y maquinaria.

Por otro lado, Nafin plantea apoyar directamente a las empresas integradoras mediante un programa de apoyo, este se lleva a cabo de manera conjunta con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la Secretaría de hacienda y Crédito Público, la banca comercial e intermediarios no financieros.

Este programa de apoyo a las empresas integradoras se basa en otorgar financiamiento de tres formas específicas: ya sea a los socios de manera individual, a las empresas en su calidad de socios, o a la propia empresa integradora.

c) Apoyos administrativos

Facilidades para constituirse a través de las ventanillas únicas de gestión.

d) Fomento a las exportaciones

Este apoyo se señala que se les otorga únicamente a las empresas que tienen potencial exportador y que cumplan con los requisitos de los diferentes programas, haciéndoles accesibles los mecanismos para la exportación como el de

Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX), Empresas de Importación temporal para producir artículos de exportación (PITEX), Empresas de Comercio Exterior o de Empresas Maquiladoras de Exportación.

e) Asistencia Técnica

El programa Nafin-PNUD, indica que da asistencia para la modernización tecnológica, los procesos de producción, comercialización, administración y contaminación ambiental. Asimismo, les ofrece asesoría en esquemas de organización empresarial.

f) Capacitación

Se anota que se le dará capacitación en temas gerenciales para las micro, pequeña y mediana empresas: administración, contabilidad, finanzas, producción, mercadotecnia y recursos humanos. También se otorga en temas de administración para microindustrias y en proceso de mejoramiento continuo, calidad total.

## 2.4 Conclusiones

En el presente capítulo se habló de las características de la micro, pequeña y mediana empresa en Italia y México, analizando el contexto económico y social en el que se desarrolla y la problemática misma.

De ahí concluimos que existen diferencias enormes entre las empresas de dicho ramo en Italia y en México, desde diferencias culturales en cuanto a la organización del trabajo hasta los apoyos y políticas del gobierno.

En Italia, el asociacionismo está presente en las empresas como una tradición cultural, basada en un sentido de cooperación y trabajo en equipo, el apoyo por parte del gobierno es inminente ya que desde la apertura comercial se decidió proteger a las ramas de la industria altamente competitivas, no se dio una apertura indiscriminada y por otro lado se otorgaron los apoyos con créditos, capacitación y políticas de asistencia.

En cambio en México, el asociacionismo solo se da en la industria agropecuaria donde si existe una tradición, en otras ramas de la industria ha sido difícil dicho esquema ya que la desconfianza es muy grande en los pequeños empresarios. Además de que la apertura comercial en nuestro país fue de manera indiscriminada, nunca se pensó en proteger a determinadas ramas de la industria, lo que provocó la importación de productos a muy bajo costo pero sin calidad, con lo cual México no pudo competir provocando el cierre de miles de MPYMEs. Asimismo, los apoyos a los pequeños empresarios son escasos o difíciles de conseguir por lo múltiples requisitos que pide el gobierno.

Para poder llegar a un modelo como el Italiano y trasladarlo a nuestro país, es necesario que nuestro gobierno ubique, primero que nada, la realidad en la que se encuentra nuestra industria, deberá de promover apoyos reales y capacitación a los empresarios, para lograr una mayor integración en la cadenas productivas, ampliar el acceso a créditos y fomentar la exportación.

Debe de tenerse claro, que antes de imitar algún modelo exitoso de otro país, es necesario analizar la posibilidad de crear un modelo adecuado que se pueda instaurar siguiendo las características y necesidades a la industria de nuestro país.

## **CAPÍTULO 3**

### **COMPARATIVO ITALIA - MÉXICO: LA INDUSTRIA DEL CALZADO (Estudio de caso)**

## **CAPÍTULO 3**

### **COMPARATIVO ITALIA - MÉXICO: LA INDUSTRIA DEL CALZADO (Estudio de caso)**

#### **3.1 Generalidades**

Los principales elementos que se utilizan para la clasificación del calzado se basan en su forma, en el material utilizado y en el destinatario. En cuanto a la forma los zapatos se clasifican en botas, sandalias, zapatos, pantuflas; por los materiales utilizados, es total o parcialmente de cuero, de hule natural o sintético, de fibras duras, etc. y en cuanto al destinatario, pueden ser de niño, joven, hombre o mujer.

#### **3.2 Entorno**

La industria del calzado a nivel mundial ha enfrentado grandes cambios, estos han sido en diferentes dimensiones tanto para los países en desarrollo como para los industrializados.

En los países en desarrollo la industria del calzado es un sector muy importante para la economía y el desarrollo de esos países, esto se debe principalmente a que:

- El calzado es considerado como un elemento de primera necesidad.
- La producción de calzado necesita de intensiva mano de obra, por lo que contribuye con el empleo.
- Las habilidades manuales que debe poseer un trabajador se pueden adquirir fácilmente.

Estos países cuentan con una ventaja competitiva frente a los países industrializados, ya que el costo de mano de obra es mucho más barato, lo cual les permite tener acceso a los mercados internacionales, aunque muchas veces no lo

logran por otro tipo de circunstancias, como el hecho que han enfrentado diversos obstáculos como son: “la capacidad de diseño para adecuarse a los gustos de la población de los países desarrollados, capacidad de producción en la calidad y cantidad requeridas, financiamiento local, contactos para lograr una buena comercialización, etcétera.”<sup>84</sup>

En los 17 principales países industrializados se ha registrado un fuerte descenso en la producción de calzado en un 15%, esto se debe principalmente a la dificultad para surtir su propio mercado interno por las crecientes importaciones desde países con costos menores en mano de obra. Entre 1970 y 1975 la presencia en las exportaciones de los países en desarrollo fue más fuerte que la de los países industrializados.

Al enfrentar el problema del incremento constante de importaciones, los países industrializados han tenido que buscar la manera de salir adelante y aumentar su productividad, para lograrlo cuentan con un elemento crucial: la tecnología.

Para llegar a su meta se plantearon distintos objetivos: el primero fue el de bajar costos, esto mediante la reducción de mano de obra, la reducción de las habilidades requeridas por el operario, lo que equivale a una descalificación del trabajador y un menor desperdicio de materia prima, esto se logra al trabajar los equipos y sistemas con mayor precisión.

El segundo objetivo es mejorar la calidad de los productos. Las máquinas, al trabajar repetitivamente y con precisión, logran una alta calidad que se manifiesta en los productos fabricados.

La tecnología que se debe de utilizar para mejorar la productividad, es la mecanización, la automatización y la robótica. Con la mecanización se logra que el operario tenga menor acción directa sobre el proceso, ya que la máquina realiza una pequeña o gran parte del trabajo. Con la automatización se elimina aún en mayor

---

<sup>84</sup> Pedro Joselevich, *Empleo y automatización en la industria del calzado*, Cuadernos laborales, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986, p. 13.

grado el trabajo del operario, ya que además de que el equipo realiza prácticamente todo el trabajo, se encarga de realizar ciertos parámetros de trabajo como son: la temperatura, presión, etc., el operador simplemente se encarga de proveer a la maquina de materias primas y checar todo el funcionamiento. La robótica se encarga del proceso de ensamblaje y manejo de partes y materiales, con lo que el trabajo del obrero se elimina por completo.

En la industria zapatera mundial, al igual que en las otras actividades económicas, los avances tecnológicos son en gran parte los responsables del aumento de la producción, sin desconocer que dicho crecimiento también se apoya en la expansión de los mercados.

Entre los años de 1966 a 1975, la industria del calzado de los países industrializados se encontraba en una situación bastante grave, ya que la producción experimentó un fuerte descenso de casi 12%; cabe apuntar que en este porcentaje se toman en cuenta a España e Italia, países que cuentan con un volumen grande de producción y por lo tanto tienen una participación creciente en el mercado mundial, debido a este porcentaje se disfraza el importante descenso de los demás países industrializados.

“En 1977 las importaciones de calzado ascendieron a 5,659 millones de dólares. Huelga repetir que Estados Unidos es el primer importador de calzado, seguido por la RFA, Francia y el Reino Unido y de la mayor parte de las naciones europeas industrializadas, cuyas compras -con excepción de las de Estados Unidos- se integran en 90% por calzado de piel.”<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Ofelia Alfaro y Abraham Ferrusquía,. “Calzado (segunda y última parte)” en *Comercio Exterior*, México, Departamento de Planeación, Bancomext.

Estas importaciones masivas de calzado en los países industrializados lo podemos ver en países como Estados Unidos, el Reino Unido, Canadá, etcétera. (Véase cuadro 9).

**Cuadro 9**  
**Importación de calzado por Estados Unidos (miles de pares y de dólares)**

<b>Concepto</b>	<b>1974</b>		<b>1979</b>	
	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>
Calzado de piel	196 610	893 677	288 711	2 092 832
Italia	44 741	275 472	58 679	622 228
México	4 795	17 556	3 098	32 704
Calzado de hule y plástico	148 851	287 232	200 758	720 652
Italia	16, 654	71 349	22 874	164 105
México	698	1 832	1 978	4 434

Fuente: Alfaro, Ofelia y Abraham Ferrusquía,. Calzado (segunda y última parte), en Comercio Exterior, Departamento de Planeación, México, Bancomext.

En el mercado estadounidense -el mercado de calzado más grande del mundo- se consumen alrededor de mil millones de pares por año, de los cuales para 1982 el 60% eran importados, aumentando 10% con relación a las importaciones de 1981 (que eran de 50%), hecho que en tan breve tiempo constituye un salto récord. En lo que se refiere a la industria local, en dos años perdió el 40% de su producción, para pasar de 681 millones a sólo 400 millones de pares.

Las importaciones crecieron también en Gran Bretaña para pasar de 51% en 1981 a 56% del mercado en 1982. Sus exportaciones, en cambio, bajaron el 5 por ciento.

En Canadá, la producción bajó 14% entre los primeros tres meses de 1983 y sus similares de 1982. Las importaciones subieron de 52% del mercado en 1978 a 65% en 1983. En el resto de los países industrializados (Francia y Alemania son

algunos de ellos) está ocurriendo lo mismo; los países tradicionalmente exportadores de calzado, como Italia, España y Portugal, mantienen sus posiciones con tendencia a un retroceso de sus exportaciones.<sup>86</sup>

Como se dijo anteriormente, estas importaciones masivas que han invadido el mercado de los países industrializados afectándolos considerablemente, son provenientes principalmente de países asiáticos conocidos como NIC's. Son países que han tenido gran dinamismo en su desarrollo industrial sobre todo hacia la exportación, son considerados como países en desarrollo con rápido crecimiento, estos son Taiwan, Hong Kong, Corea del sur, etc. Estos países producen calzado con una calidad aceptable y a precios competitivos. Para lograrlo cuentan con mano de obra barata, costos bajos de producción, cuentan con el apoyo del gobierno para las exportaciones y sobre todo el nivel tecnológico es muy alto.

China es el país donde se producen más zapatos; aunque no es considerado un NIC, es el país que realiza más exportaciones afectando de manera considerable al mercado mundial.

Los principales países productores para mantenerse a la vanguardia del mercado han tenido que redefinir sus estrategias y líneas de acción. Esto se debe a que el comercio internacional del calzado presenta altos niveles de especialización y concentración. Así, los mayores productores de calzado incluyen a su producto el mayor valor agregado para poder industrializar sus artículos.

Son pocos los países que llevan el liderazgo en el mercado mundial, esto como resultado de su vasta producción, poseen mayor especialización en un producto y son los que mantienen mayor comercio con el resto del mundo.

---

<sup>86</sup> Pedro Joselevich, *Ibid.*, p. 105.

**Cuadro 10**  
**Principales países productores (Millones de pares)**

<b>País</b>	<b>1989</b>	<b>País</b>	<b>1992</b>
China	2,253	China	3,100
URSS	1,000	CEI*	750
Brasil	625	Brasil	530
Taiwan	614	Italia	419
Corea	560	Corea	380
Japón	419	Indonesia	350
Italia	407	Tailandia	320
EE.UU	322	Japón	286
Tailandia	300	EE.UU.	276
Indonesia	215	Taiwan	255
México	200	México	193

\* Cuando se separo la URSS se convirtió en la CEI (Comunidad de Estados Independientes).

Fuente : Elaborado por Roberto Plascencia en Millán, Villaseñor Leopoldo, *La posición del calzado mexicano en el marco de la nueva apertura comercial hacia América del Norte*, Tesis de licenciatura, FCPyS, UNAM, 1997.

Es claro que “el constante cambio de la producción mundial contempla el costo de la mano de obra como el principal factor que produce la traslación de los centros de producción. Pero el costo de la mano de obra, por si mismo, no representa siempre una ventaja específica para la relocalización de la industria, especialmente si no se encuentra apoyada por políticas de fomento industrial y la regeneración de empleos adecuados.”<sup>87</sup> Tal es el caso de Italia donde los trabajadores perciben salarios muy elevados por hora/hombre, pero basa su ventaja competitiva en otros factores sustentables a largo plazo, importa componentes de calzado a muy bajo costo, ejerce nuevas técnicas de mercadeo y técnicas de rápida respuesta a las exigencias del mercado y competencia internacional, asimismo

---

<sup>87</sup> Leopoldo Millán Villaseñor, *La posición del calzado mexicano en el marco de la nueva apertura comercial hacia América del Norte*, Tesis de licenciatura, FCPyS, UNAM, 1997, p. 42.

cuenta con la introducción de innovaciones tecnológicas en la producción, en el diseño y en los procesos de distribución.

Como vemos, un factor determinante para que los países productores de calzado se conviertan en grandes productores a nivel mundial, debe de tener un bajo costo de mano de obra, tal es el caso de China y otros países asiáticos (véase cuadro 10) que prevalecen como principales productores a nivel mundial y cuentan con un costo de mano de obra barata (véase cuadro 11), a pesar de ello en países como Italia, donde los salarios son altos, se basan en otros factores, como en este caso el diseño, para competir en los mercados y situarse entre los principales productores de calzado a escala mundial.

**Cuadro 11**  
**Costo de mano de obra/hora por país (Dls. Americanos)**

<b>País</b>	<b>1993</b>
Italia	16.20
Estados Unidos	11.61
España	7.91
Taiwan	5.76
Portugal	3.70
Corea del sur	3.66
México	2.81
Brasil	1.46
Tailandia	1.04
India	0.56
Indonesia	0.43
China	0.36

Fuente : Werner International Consultants, en Millán, Villaseñor Leopoldo, *La posición del calzado mexicano en el marco de la nueva apertura comercial hacia América del Norte*, Tesis de licenciatura, FCPyS, UNAM, 1997, p.43.

Una de las características importantes de la industria del calzado y cuero a escala mundial es la de formar distritos industriales, esto es la localización de la

producción y de la mayor parte de la cadena productiva en una región delimitada. En la mayoría de los países industrializados que dirigen su producción a la exportación, están organizados en distritos industriales, estos distritos ofrecen grandes ventajas ya que permiten la integración de la cadena productiva y por lo tanto competitividad en el mercado mundial.

Los resultados empíricos que se han obtenido de los distritos industriales en Europa, principalmente en Italia, permiten identificar sus características básicas: la aglomeración de empresas locales que operan en sectores tradicionales y compiten exitosamente, tanto en mercados nacionales como en internacionales. Otro punto es que el riesgo se socializa a través de un conjunto de instituciones públicas y privadas, es decir los costos son compartidos.

Así las características más relevantes de los distritos industriales, enumeradas por Schmidt son: “la concentración geográfica, la especialización sectorial, el predominio de medianas y pequeñas empresas, la colaboración interfirmas basada en la innovación y no en los bajos salarios, una identidad socio-cultural que facilita la confianza entre las empresas y los empleados, trabajadores capacitados, organizaciones de auto-ayuda y gobiernos municipales muy activos que impulsan el proceso de innovación y capacitación de la industria.”<sup>88</sup>

Una vez analizada a grandes rasgos la industria del calzado en el ámbito mundial, hemos visto que en los últimos años ha enfrentado diversas problemáticas tanto en los países desarrollados como en los en desarrollo, se hablará de la industria del calzado en Italia y en México, para más adelante lograr establecer una comparación entre ambos países.

---

<sup>88</sup> Flor Brown Grossman y Lilia Domínguez Villalobos, “¿Es posible conformar distritos industriales? La experiencia del calzado en León, Gto.” en Enrique Dussel Peters, Michael Piore y Clemente Ruiz Durán, *Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*, México, UNAM, Fundación Friedrich Ebert, Editorial Jus, 1997, p. 159.

### 3.3 La industria del calzado en Italia

Italia es considerada como una potencia en la industria del calzado, esto se debe principalmente por la fuerte industria que tiene en piel, su reputación como los diseñadores de la moda y por supuesto, por la fuerte tradición para la cooperación entre los fabricantes, los diseñadores y los proveedores, estableciendo un estrecho lazo entre las distintas fábricas.

Italia es el exportador de calzado más grande del mundo en términos de valor, es el primer productor de la Unión Europea en volumen y valor, y el quinto en el mundo en términos de volumen. A pesar de estas cifras tan significativas, la industria del calzado en Italia está sufriendo una reestructuración. Esta se ha dado ya que la industria italiana esta muy fragmentada en todas las etapas de la producción; lo que trae consigo altos costos de producción.

La reestructuración se dio por la fuerte competencia externa que proviene principalmente de los países asiáticos, pero aun así la industria sigue fragmentada; esto se debe principalmente a la naturaleza que presenta la industria italiana que está dominada por pequeñas empresas familiares con una larga tradición en la industria del calzado. Así, varios productores italianos han seguido la estrategia de la especialización en pequeños nichos de mercado donde pueden encontrar un alto conocimiento del mercado. “En 1991 existían 8,547 manufactureras de calzado en Italia, con casi 112,000 empleados, dando un numero promedio de empleados por firma de 13.”<sup>89</sup> (Véase cuadro 12).

Italia es líder en el mercado mundial de zapatos de alta calidad para dama, un nicho que ofrece mayor protección de la creciente producción en masa de zapatos baratos. El declive de la industria del calzado en Italia mucho tiene que ver con la depreciación del dólar frente a la lira, esto hizo que las exportaciones dirigidas a

---

<sup>89</sup> Fitzpatrick Associates, *The footwear industry in the EC, UK*, The economist intelligence unit, 1993, p. 20.

Estados Unidos sean más difíciles y por lo tanto los productores de Asia se insertaron más en ese mercado.

**Cuadro 12**  
**Estructura de la industria del calzado en Italia, 1985-1991**

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Manufactureros	9,682	9,531	9,423	9,094	8,827	8,811	8,547
Empleados	133,914	128,828	122,513	115,886	114,123	113,980	111,701
Promedio de empleados por firma.	13.8	13.5	13.0	12.7	12.9	12.9	13.1

Fuente : ANCI (Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani), p. 20

Cuatro son las regiones en Italia que dominan el mercado italiano: Veneto, Las Marcas, Toscana y Lombardia, con el 76% de la producción y el 81% de las exportaciones para 1991. En 1991, la región de Las Marcas, la cual había producido 24% del calzado italiano en términos de valor, tiene el 28% de las compañías de calzado en toda Italia. Toscana cuenta con 17% de empresas de calzado y produce el 19% en términos de valor para 1991. Veneto es la región que tiene más peso en cuanto a las exportaciones de ese país. En 1991, el 29% de las exportaciones de calzado provienen de esa región; produce el 22% del total, pero sólo cuenta con el 16% de las empresas. Lombardia es el cuarto en producción, es responsable del 11% en 1991.

El calzado italiano ha construido una reputación en estilo, calidad de producción y materiales. Es por ello que aproximadamente el 85% del calzado italiano es exportado. Empero, con el declive de la industria del calzado entre 1985 y 1991, la producción cayó a un total de 132 millones de pares, de los cuales 87 millones fueron el declive de las exportaciones.

El principal país importador de calzado italiano es Alemania, con un 32% de las exportaciones en volumen y 29% en términos de valor en 1991. Las ventas a Estados Unidos cayeron considerablemente entre 1989 y 1991, de acuerdo con datos oficiales italianos para el primer cuatrimestre de 1992 las exportaciones cayeron en un 9.3% (10.4 millones de pares) en términos de valor comparado con el mismo periodo de 1991.<sup>90</sup>

Las importaciones de calzado fueron incrementándose constantemente entre los años de 1985 a 1991, teniendo una importante caída en 1990; estas importaciones son principalmente de calzado muy barato y con baja calidad, en 1991 la penetración de estas importaciones fue solamente de 16%.

### **3.3.1 Evolución**

Para la década de los 30, Italia presentaba un desarrollo industrial bastante favorable para el desarrollo de su economía. Al término de la Segunda Guerra Mundial, se vio favorecida por el Plan Marshall para la reconstrucción de los países europeos dañados por la guerra, esto le ayudó para estimular su mercado interno y al mismo tiempo su desarrollo industrial.

Para los años 60, la forma de trabajar del obrero en la industria del calzado cambió, ya que muchos obreros especializados y calificados decidieron convertirse en empresarios, es decir se autoemplearon. Conocían bien el proceso productivo, por lo cual podían manejar una producción por su cuenta, el problema radicaba en que carecían de visión y cultura empresarial, por lo cual carecían de conocimiento de cómo se debía de manejar una empresa.

A partir de ese momento, y al mostrarse dichas carencias los nuevos empresarios decidieron unirse para salir adelante, formando así los primeros consorcios; éstos, como se vio en el capítulo anterior, surgieron primero a iniciativa

---

<sup>90</sup> *Ibíd.*, p. 28.

de los propios socios y sin ayuda por parte del gobierno, aunque más tarde se instauraron diversos tipos de apoyos.

El talento y la audacia en el diseño, asociados a procesos productivos flexibles y eficientes, han colocado a las manufacturas italianas en una posición competitiva y de prestigio mundial. Sin embargo, el valor de las exportaciones ha declinado debido a la creciente competencia de otros países con amplias ventajas comparativas en costos (de mano de obra específicamente). Empero, el beneficio neto del comercio exterior de textiles, ropa y calzado sigue siendo importante -19 billones de liras en 1980- y suficiente para financiar, por ejemplo, el déficit comercial en energéticos. Los signos de alarma provienen de la pérdida de dinamismo de las exportaciones y del repunte vigoroso de las compras al exterior. En 1988 las primeras crecieron 2.8% respecto al año previo, en tanto que las segundas aumentaron 12.1 por ciento.

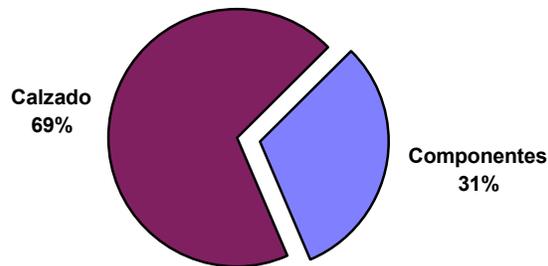
Ante esta situación los exportadores italianos han intentado defender su posición en el mercado mundial reduciendo los márgenes de beneficio y concentrándose en la comercialización de bienes de mediana calidad y bajo precio. Sin embargo, esa estrategia no goza de la simpatía de ciertos sectores oficiales como el del Ministerio de Comercio Exterior, el cual afirma que en el largo plazo el problema persistirá. En opinión del ministerio, lo que se requiere es perfeccionar las estrategias de mercadotecnia y fomentar la competitividad, lo que exige reducir la diferencia entre los precios de exportación y los internos.

Italia es un importante productor de calzado de piel, cuya línea dicta la moda. La diversificación de estilos, formas, colores y materiales del calzado, determina un amplio comercio de importación y exportación de las naciones industrializadas, cuyos habitantes dado su elevado nivel de ingresos, tienen capacidad para adquirir el calzado de acuerdo con sus gustos.

La industria del calzado en Italia está muy fragmentada; el número total de empresas se estima en 8,100, el 83.6% son de dimensión pequeña contando con 20 empleados. Más del 77% de las empresas están ubicadas en Véneto, Lombardia, Las Marcas y Toscana. Esta industria juega un papel primordial en la producción

mundial, la fuerza laboral gana \$14 dólares por hora/hombre; el 85% de su producción es para la exportación. Los factores que contribuyen directamente a este éxito son: el precio, la moda, la creatividad, la innovación tecnológica y su producción de calidad.

**Esquema 1**  
**La desintegración de la industria del calzado**



Fuente : Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani , p. 88.

La industria italiana como se ha indicado, tiene una fuerte capacidad exportadora, no le afecta en lo más mínimo la fragmentación de la industria. “El grado de fragmentación de la nave industrial, sin embargo, no impide consolidar escalas de producción importantes que coloquen a este país como un gran fabricante mundial. A través de factores como una industria conexas de componentes y accesorios desarrollada, respuesta rápida a las tendencias de la moda, diseño y calidad y flexibilidad en cuanto a volúmenes de producción, es como se ha logrado el reconocimiento internacional.”<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> Leopoldo Millán Villaseñor, *op.cit.*, p. 40.

La producción de Italia se especializa principalmente en zapatos de cuero de mujer y se destina a mercados demasiado exigentes. En el siguiente cuadro podemos observar la producción de calzado entre 1992 y 1994; como vemos, la producción de zapato de piel es mucho mayor a la producción con otros materiales, incrementándose cada vez más por el auge que tiene en los mercados internacionales.

**Cuadro 13**  
**Producción de calzado en Italia, 1992-1994 (millones de pares)**

	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
Calzado de:			
Piel	295.0	313.3	317.5
Sintético	80.0	77.4	74.8
Plástico	5.1	5.0	4.8
Textil y otros	15.4	28.0	29.6
Pantufilas	23.3	28.1	27.0
<b>Total</b>	<b>418.8</b>	<b>451.8</b>	<b>453.7</b>

Fuente : ANCI en Centre for the promotion of imports from developing countries, Footwear, A survey of the Netherlands and other major markets in the european union, Rotterdam, CBI, july, 1996, p.75

En los últimos años, como hemos señalado, el mercado italiano ha tenido que enfrentar una fuerte competencia internacional, sobre todo de los países asiáticos, por lo cual ha tenido que implantar programas de reconversión adecuados a la situación y cambios actuales. El gobierno ha apoyado a su industria por completo, esto mediante la difusión de aspectos fundamentales de la moda y para ello ha iniciado una fuerte promoción del producto a través de la publicidad. También, al igual que otras naciones productoras, ha adoptado ciertos programas para la defensa y el crecimiento de su industria, como son:

- Obtener una mayor especialización en el diseño y distribución del zapato.
- Descentralizar su industria hacia países donde la mano de obra sea más barata, tal como lo hicieron Taiwan y otros países asiáticos.<sup>92</sup>
- Incrementar el uso de la tecnología con asistencia computarizada como el sistema CAD/CIM/CAM<sup>93</sup>, para consolidar nuevas ventajas competitivas en términos de producción, diseño y distribución del artículo y con mayor calidad.
- Buscar la especialización en nichos de mercado de alto precio ya que es el mercado que explotan dada su producción.

En lo que a canales de distribución se refiere, los productores mundiales colocan su producción en los mercados internacionales, a través de diversos clientes, estos son: los comerciantes al menudeo, mejor conocidos como detallistas; los grandes distribuidores, que son personas contratadas por las fábricas, esto es sólo cuando cuentan con una estructura de organización vertical; y otros son los intermediarios.

En cuanto a las exportaciones, Italia continúa siendo el mayor exportador de Europa, aún cuando ha perdido presencia en el mercado estadounidense y han disminuido algunas de sus casi mil compañías fabricantes de calzado.<sup>94</sup>

Las exportaciones del calzado ascienden a un total de 420 millones de pares en 1994, de este número 245 millones de pares se destinan a la Unión Europea y representan el 57% en volumen y 53% en valor del total de exportaciones en 1994. El principal país al que se exporta es Alemania con 23.1% del total de las exportaciones, los Estados Unidos con 12.6%, Francia con 12%, el Reino Unido con

---

<sup>92</sup> Desde el año de 1986 en Taiwan el costo laboral se incrementó casi un 40% en dólares, esta situación le restó competitividad en la producción de calzado, por lo cual buscó lugares con mano de obra más barata para la realización de su producción, The Boston Consulting Group, *Industria del calzado*, México, Bancomext, Secofi, p. 43.

<sup>93</sup> CAD: Diseño asistido por computadora. CIM: Administración asistida por computadora. CAM: Manufactura asistida por computadora.

<sup>94</sup> Las compañías productoras de calzado en Italia se encuentran principalmente en tres regiones: Le Marche que cuenta con el mayor porcentaje de compañías y empleados (27.5 y 23% respectivamente, le sigue Toscana con 15.7% y 20.3% y Veneto con 16.4% y 20.1% en, *Calzavance*, núm. 12, CICEG, León, Gto., julio de 1991, p. 4.

6.6% y Holanda con 4.3%, entre otros.”<sup>95</sup> Como vemos en el cuadro 14, Italia es por mucho el principal exportador de calzado de la Unión Europea.

**Cuadro 14**  
**Principales países exportadores del mundo (millones de pares)**

<b>País</b>	<b>1989</b>	<b>País</b>	<b>1992</b>
China	656	China	1,100
Taiwan	578	Hong Kong	1,098
Hong Kong	491	Italia	340
Corea	380	Corea	250
Italia	340	Indonesia	235

Fuente : Satra en Millán, Villaseñor Leopoldo, La posición del calzado mexicano en el marco de la nueva apertura comercial hacia América del Norte, Tesis de Licenciatura, FCPyS, UNAM, México, 1997, p. 48.

En cuanto a las exportaciones italianas, Estados Unidos continúa siendo el país más importador y ocupa el segundo lugar en cuanto consumo a escala mundial, es por eso que Estados Unidos es el mercado óptimo para la introducción del calzado extranjero. (Véase cuadro 15).

---

<sup>95</sup> Centre for the promotion of imports from developing countries, *Footwear, A survey of the Netherlands and other major markets in the european union*, Rotterdam, CBI, july, 1996, p. 78.

**Cuadro 15**  
**Consumo e importación de calzado en 1992 (millones de pares)**

<b>País</b>	<b>Consumo</b>	<b>País</b>	<b>Importación</b>
China	2,005	EE.UU	1,254
EE.UU.	1,499	Hong Kong	1,134
CEI*	800	Alemania	381
Japón	503	Japón	241

\* Comunidad de Estados Independientes, la ex-URSS.  
Fuente : Satra (pp. 49)

Las importaciones de calzado se incrementaron considerablemente en 1994, fueron de 20% en volumen y 29% en valor. Los principales países que lo abastecen son Rumania (14% del total de importaciones en valor), Indonesia (7.9%), Alemania (5.9%), España (5.8%), Croacia (5.6%), Túnez (4.9%) e India (4.2%).

La producción de calzado en Italia para 1994 era de 43% del total del volumen de producción de la Unión Europea y en 1995 el 44%.

La producción de calzado se volvió más mecanizada y más especializada. La ayuda de la computadora para los diseños, como el sistema CAD, que permite que los zapatos sean diseñados en una computadora y que el trabajo detallado sea trasladado más tarde a una maquina de producción, lo que permite una rápida respuesta a los cambios de estilo como lo marca la moda. El uso del sistema CAD es acompañado por una computadora manufacturera CAM y una computadora integrada manufacturera CIM. El sistema CAD se usa cada día más por la ayuda que ofrece en el cortado, ya que se utiliza el láser, navajas de corte preciso, etc. Estas innovaciones tecnológicas permiten mantener la competitividad de los productores del calzado italiano en el exterior. Así, la llave del éxito de los manufactureros de calzado es la utilización del progreso tecnológico para maximizar su cercanía con el mercado internacional de calzado.

Después de varios años de que el calzado italiano estaba fuera de precio para introducirse en el mercado estadounidense y de la creciente competencia internacional que experimentaba, la devaluación de la lira ha ayudado a que las exportaciones se incrementen.

La pequeña industria en Italia es la médula espinal de la industria del calzado en aquel país, para 1993, los reportes oficiales dan cuenta de con 105,000 empleados en ese sector, pero ya que no se pueden contabilizar a esas pequeñas empresas pueden ser en realidad hasta 300,000 empleados.<sup>96</sup>

En el mismo año, las empresas italianas han visto el repunte de la industria tanto en producción como en las exportaciones, además de que las importaciones han caído, gracias a las cuotas compensatorias que se impusieron al calzado chino. “La producción de todos los tipos de calzado estuvo en 419 millones de pares en 1992, el cual se incremento en 4% para 1993, teniendo 435 millones de pares, todavía sin alcanzar el nivel cuando Italia dominaba el mundo del calzado, pero al menos es un paso en la dirección correcta.”<sup>97</sup>

Las exportaciones son la sangre que mueve a la industria del calzado, en 1992 acumularon 339 millones de pares, mientras que para el año siguiente lograron un incremento llegando a 370 millones de pares.

Las importaciones en 1993 dieron una grande sorpresa al caer considerablemente tanto en términos de valor como de volumen. Cayeron de 127 millones de pares en 1992 a 99 millones de pares en 1993.

El año de 1994 fue todavía más positivo para la industria del calzado que el año anterior, las ventas en el mercado interno y en el externo se incrementaron y esto gracias a la debilidad de la moneda y a la política de precios constantes. Para 1995 la producción aumentó hasta el tercer trimestre en 4.3% en cantidad y 8.1% en

---

<sup>96</sup> \_\_\_\_\_, “Italian shoemakers smile again” in *World Footwear*, Shoe trades publishing, sept-oct 1994, p. 30.

<sup>97</sup> *Ibid.*, p. 31.

valor, esto apunta a una recuperación de la competitividad italiana, lo cual hizo que las importaciones se elevaran.<sup>98</sup>

Después de varios años de que el calzado italiano estaba fuera de precio para introducirse en el mercado estadounidense y de la creciente competencia internacional que experimentaba, la devaluación de la lira ha ayudado a que las exportaciones se incrementen.

En el porvenir de la industria del calzado hay siempre más mercado en el exterior: en 1995 se exportó el 76.9% de la producción respecto al 75% de 1994. Hoy en día el objetivo primario es diversificar los mercados para compensar las disminuciones en las ventas a los principales clientes (Alemania antes que nadie). Los mercados que se vislumbran son el Lejano Oriente, Brasil, Rusia y se está buscando la oportunidad de entrar a mercados potenciales como: Hungría, República Checa y Polonia.

---

<sup>98</sup> Cfr., \_\_\_\_\_, "Italian Shoemakers on the up" in *World Footwear*, vol. 9, núm. 5, sept-oct 1995, pp. 55-56.

**Cuadro 16**  
**Principales indicadores de la industria del calzado en Italia 1995-1996**

<b>Descripción</b>		<b>1996</b>	<b>1995</b>
Empresas		8.880	8.861
Empleados		124.600	124.228
Producción	Pares (millones)	482,7	476,2
Exportación	Pares (millones)	430,0	426,7
Importación	Pares (millones)	133,3	139,9
Balanza comercial	Pares (millones)	296,7	286,8
Producción para consumo interno	Pares (millones)	75,8	74,9
Consumo interno	Pares (millones)	186,0	189,4
Exportación/producción	Pares (millones)	84,3	84,3
Importación/ consumo	Pares (millones)	59,3	60,5

Fuente : ANCI workup of ISTAT data in "Italy: shoemakers consolidate their recovery" in *World Footwear*, vol. 10, núm. 3, mayo-junio 97, p. 63.

Según un estudio realizado por la Asociación Nacional de Calzado de Italia,<sup>99</sup> en el primer trimestre de 1996 la producción registró una reducción del 4% en cantidad, mientras que las ventas totales han disminuido del 7.3%. Lo que más preocupa es el bajo nivel de ventas al exterior: en los primeros meses del año las ventas al extranjero se redujeron 8.8%.

Por lo que concierne a los consumos internos, en los primeros dos meses de 1996 las ventas en el mercado nacional han disminuido del 2% en cantidad y han aumentado del 1.3% en valor, mientras que los precios subieron el 3.5%. La demanda extranjera se ha caracterizado para finales de 1996 por una flexión del 10 a 12%.

El cuadro 16 nos muestra un estudio también de la Asociación Nacional de Calzado de Italia, en el cual nos muestra los principales indicadores de 1996, vemos una notable diferencia en lo que sucedió en el primer trimestre de ese año al comportamiento en general de todo el año. Vemos que tanto la producción, el

---

<sup>99</sup> Datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Italia en México.

consumo y las exportaciones aumentaron, mientras que las importaciones disminuyeron con respecto al año anterior.

En suma, el consumo en 1996 tuvo una tasa negativa de -3.7%, la demanda se vio débil en la primera mitad de 1996 con un ligero incremento para la segunda mitad. Al mismo tiempo que cayó el consumo se dio un incremento en el precio promedio en un 4.5 por ciento.<sup>100</sup>

En 1997, los empresarios de la industria del calzado estaban sumamente preocupados por la caída del mercado tanto mundial como del italiano, el presidente de la Federación de Calzado Italiana (Feder calzature), Romeo de Matteo, afirmó que “la crisis del mercado italiano es más tangible en los últimos dos años, hubo en total una reducción de 8.5%, cercana a 15 millones menos vendidos. La inflación produjo una caída general en el consumo.”<sup>101</sup>

### **3.3.2 Distritos Industriales**

La actividad manufacturera que se desarrolla en los distritos industriales en Italia puede agruparse en cuatro grandes familias de bienes: los productos de la moda, los productos para el hogar, los productos alimenticios y otros en máquinas herramientas.

“Este sistema de empresas alcanza su mejor nivel cuando junto con la forma casi colectiva de producción (telas, calzado, muebles, etc.) se realiza la especialización vertical, es decir la existencia de empresas que fabrican las máquinas necesarias a este tipo de empresas y de empresas que se dedican por ejemplo a servicios de apoyo a los productores (diseño, logística, marketing, etc.).”<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> \_\_\_\_\_, “The italian footwear sector in 1996” in *Foto Shoe*, núm. 8, Milano, 1997, p. 18.

<sup>101</sup> Paola Palmieri, “The fall in the consumption is more than tangible” in *Foto Shoe*, núm. 8, Milano, 1997.

<sup>102</sup> Maurizio Mencarelli, Las pequeñas y medianas empresas italianas en la era global: los sistemas locales frente al espacio mundo, mimeo presentado en el I Foro Nacional “Estrategias Asociativas de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Frente a la Globalización, IIEc-UNAM, 24 de noviembre de 1997, p. 7.

En realidad, el éxito del diseño italiano no se explica sin la búsqueda frenética de innovación en los productos maduros (calzado, muebles, ropa, joyas, lámparas) al servicio de los distritos industriales.

La industria del calzado en Italia se extiende por todo el país en distintas regiones conformando diversos distritos industriales. En la región de Las Marcas, existen más de 5,600 empresas y dan trabajo a un total de 47,000 personas, el 80% de esas empresas cuentan únicamente con 8 o 9 empleados. “Las grandes dimensiones no resultan especialmente eficaces en un subsector como el del calzado, el que la elasticidad productiva constituye con frecuencia el único instrumento de que dispone para hacer frente a los bruscos cambios de la moda. La existencia de numerosas empresas artesanales ha tenido como consecuencia productiva, además de la acentuación de los fenómenos de descentralización, la creación de secciones especializadas en componentes, lo cual ha repercutido considerablemente en la evolución productiva de todo el subsector que está pasando cada vez más de una fase de ciclo completo que se realiza en el interior de las empresas, a la adquisición de partes ‘prefabricadas’ por pequeñas empresas.”<sup>103</sup>

Así la tendencia a la especialización se va acentuando cada día, en respuesta a la creciente competencia en el mercado internacional, sobre todo por Corea, Taiwán, Brasil, España y Portugal.

En esta región de Las Marcas, principalmente en el área de Fermano, las fases de la producción se encuadran en lo siguiente: cuentan con empresas artesanales que se especializan en ciertas fases de la producción (corte y ribeteado); talleres de suelas, empresas especializadas en la producción de accesorios para el calzado (hebillas, cordones, etiquetas); empresas ensambladoras, ya sean para terceros o con marca propia.

El sistema productivo se caracteriza por una estructura en forma de pirámide, en la base se encuentran todas las empresas pequeñas o artesanales que se

---

<sup>103</sup> *El dinamismo de las áreas periféricas económicas*, Italia, Instituto Italiano de Comercio Exterior, 1993, p. 58.

especializan en una fase de la producción, mientras que en la parte alta se encuentran las empresas ensambladoras.

La crisis que se experimentó a finales de los años 70, la competencia internacional, dieron lugar a una pérdida en la cuota de mercado tanto nacional como internacional, aceleró el proceso de especialización entre las diferentes empresas y también dio lugar a una nueva orientación en su producción.

Las Marcas es una región líder en el subsector del calzado, “con un volumen de venta de 11.697,0 millones de dólares, lo que significa el 23% más o menos de la producción nacional.”<sup>104</sup> La cuota de producción exportada es del 50%. Esta región ocupa el tercer lugar entre las regiones italianas, en cuanto a la contribución a la exportación nacional del calzado, le siguen las regiones como la de Véneto y Toscana.

La importancia estratégica de participar en los mercados internacionales como factor central de las políticas de expansión y consolidación empresarial y productiva es válido por el mismo hecho de realizarla. Las exportaciones en esta región y en muchas otras han sido constantes a partir de la década de los 70, aunque en los 80's sufrió un fuerte estancamiento.

Después del freno que sufrió el sector del calzado, los empresarios decidieron reducir algunas fases de la producción y las descentralizaron hacia unidades de producción de carácter artesanal o familiar. De acuerdo con un estudio realizado por el Censis, en los primeros años de la década de los 80, el 88% de las empresas que se entrevistaron existían colaboradores familiares contra una media nacional del 61.8% de empresas.

Debido a la ausencia de estructuras públicas, las empresas se han hecho cargo, además de una serie de funciones relacionadas con la investigación y la experimentación, de crear consorcios para fortalecer las capacidades de cada una de las empresas en el abastecimiento de materias primas.

---

<sup>104</sup> *Ibíd.*, p. 59.

El curtido de la piel nace y vive en función de la internacionalización de la producción. El 80% de las materias primas se adquiere de mercados extranjeros, sobre todo de Irak, Irán, Australia, Nueva Zelanda y España. El 50% del volumen global de ventas del área (3 millones de dólares) se destina a países extranjeros sobre todo a los mercados alemanes, ingleses, escandinavos, estadounidenses, etcétera.

En el sur de Italia, a pesar del atraso industrial y económico de esa región, se ha dado un éxito en el sector manufacturero como el de los artículos de vestir y del calzado. Esta zona, a diferencia de otras regiones, gira en torno a una planta industrial, donde se realiza de manera centralizada el ciclo completo de fabricación del calzado.

La zona manufacturera de Vigavense en Lombardía, siempre ha tenido una fuerte vocación por la industria del calzado, han creado un sistema integrado y constituido por empresas de terminado, empresas subcontratistas de partes del producto y por empresas mecánicas especializadas en la construcción de maquinaria para el sector. Desde 1980, este sistema ha experimentado procesos de especialización y descentralización productiva y territorial que han dado lugar al nacimiento de múltiples empresas, tanto de las que cubren el ciclo completo hasta las de ensamble. “La búsqueda de economías de escala y de reducción del coste de la mano de obra han estimulado un notable volumen de producción inductiva, perceptible no sólo en la rama de los servicios, sino también en la de los componentes para la producción de calzado (empresas suministradoras de componentes, de fases y de capacidad productiva).”<sup>105</sup>

Las políticas de desarrollo que experimenta la industria del calzado apuntan a la mejora del producto a través de la innovación tecnológica (introducción de procesos CAD/CAM) y de nuevas estrategias de mercadotecnia. El 80% de la producción total de la región se destina a la exportación, cuyos principales mercados

---

<sup>105</sup> *Ibíd.*, p.134.

son Estados Unidos y ciertos países europeos (Reino Unido, Francia, Alemania y Suiza).

En la región de Montebelluna en Veneto, se dedican a la producción de botas para esquiar y más tarde introdujeron nuevas formas de botas. En esta región la industria creció durante los 70's para conquistar los mercados internacionales, manteniendo hoy en día el 70% de la producción mundial de botas para esquiar destinados a Europa, Canadá, Estados Unidos y Japón. En Montebelluna han organizado un consorcio que reúne a los pequeños empresarios y a los artesanales, para desarrollar estrategias para la innovación técnica de los productos, poner en práctica políticas empresariales orientadas hacia el mercado y para elevar la calidad de la gestión empresarial, la comercialización y la promoción de los productos.

En la región de Riviera del Brenta, en Veneto, en los años 70 con la nueva tecnología implantada se logró una posición importante en el mercado italiano y se caracteriza por el surgimiento de pequeñas y medianas empresas, con una media de 30 trabajadores por unidad local de producción. Estas empresas permiten una gran flexibilidad productiva así como la contención del costo de la mano de obra.

En la región de Forlì, en Emilia Romagna, las exportaciones de calzado comprenden el 50% de la producción total. El ciclo productivo comprende tres fases principales de elaboración: el corte inicial a mano o con máquina para dar a la piel la forma que se desea, la costura de las partes seccionadas, y el ensamble de los diversos componentes que se realiza mediante máquinas sincronizadas.

En Florencia, el sector del calzado se conoce como el sistema de la moda; éste surgió por la proliferación de pequeñas unidades de producción, primero artesanales y después industriales, surgidas del retiro de obreros de las mayores industrias existentes.

De acuerdo con Porter, Italia es competitiva en el mercado mundial en el sector de botas para esquiar. Recuérdese que este autor al analizar la competitividad ve que cada país, aunque no sea desarrollado no es competitivo en todos los sectores, sino en uno o dos.

En la industria del calzado se ha creado un verdadero sistema de integración tanto vertical como horizontal; se pueden encontrar en el área micro y hasta en la macro de pequeñas y medianas empresas que producen en las diferentes etapas de un mismo proceso o en procesos diferentes. Las empresas del sector industrial del calzado están desarrollando una política de cooperación que permita superar, mediante una gestión común de los numerosos servicios, las consecuencias negativas que crean sus dimensiones reducidas: desde la fase de investigación hasta la comercialización de los productos en el mercado interno y en los mercados extranjeros.

En Italia, los sectores que tenían capacidad artesanal se fueron convirtiendo en nuevas combinaciones de ciclo, en donde las funciones de diseño, creación de prototipos, mercadotecnia, organización y distribución fueron cambiando. Desde los 70's se efectuó una renovación casi total de equipos y tecnología a causa del fuerte impulso de los mercados.

“El considerable peso relativo, los sectores productivos más importantes y las modalidades de afirmación de las pequeñas empresas en los mercados, explican también su obligada vocación para la exportación: casi el 83% de las empresas italianas con actividades de exportación son empresas con menos de 100 trabajadores. La cantidad de productos que las pequeñas empresas colocan en los mercados internacionales es poco superior al 25%, a pesar de que es fuerte la propensión a exportar, sobre todo de los sectores ‘tradicionales’ (textil, artículos de vestir, calzado, cuero, muebles), que llegan al 49% del total exportado y de la mecánica que llega al 16% de la cuota de exportación. El peso de la exportación con relación al volumen total de venta de las pequeñas empresas exportadoras presenta una importancia muy relevante: en los sectores tradicionales el 30% de las empresas envía más de la mitad de su producción al extranjero, y en el sector de la mecánica se llega al 20%.”<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup> *Ibíd.*, p. 238.

Un consorcio llamado ECAM, constituido en Fermo en la región de Las Marcas, tiene 25 socios. Estas compañías están interesadas en crecer hacia el mercado ruso. Tienen promotores que ayudan a los socios a promoverse y a organizar una presentación, también cuentan con personal que les ayude con el ruso. El mercado ruso está en expansión de 3.5 millones de pares.

### 3.4 La industria del calzado en México

La industria del calzado en México tiene una amplia tradición, pero empieza a tomar fuerza a partir de 1920; esto se debe a los cambios que se dieron después de la Revolución, como son una mejor distribución en el ingreso, el impulso a la industria, el incremento de la población urbana, etcétera.

La localización de la industria en nuestro país está muy concentrada, tanto los talleres artesanales o familiares hasta las grandes empresas se encuentran ubicados en cuatro principales regiones del país: Guadalajara, León, Guanajuato y el estado de México, véase cuadro 17. Esta localización se debe a que en esas regiones se encuentra mano de obra calificada, vías de comunicación adecuadas y la presencia de múltiples industrias del calzado.

**Cuadro 17**  
**Distribución de las empresas de calzado por ubicación geográfica en México**

<b>Estado</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Participación</b>
Guanajuato	911	38.96%
Jalisco	315	13.47%
Estado de México	574	24.55%
Otros estados	538	23.01%
Total	2338	100.0%

Fuente : Plasencia, Roberto, "Esquemas viables para aprovechar el potencial exportador de la industria mexicana del calzado" en *Calzavance*, núm. 2, CICEG, 1995, p. 7.

Los talleres artesanales o familiares están mínimamente mecanizados, tratan de complementarse unos con otros en el proceso de producción, registran baja productividad, a últimas fechas la fabricación en estos talleres se ha dirigido al calzado pegado, en el cual se utilizan materiales sintéticos. Este tipo de fabricación no es muy rentable, ya que es vendido a precios muy bajos, por lo tanto los ingresos

son bastante raquíticos, lo cual explica la falta de productividad y desarrollo en esos talleres.

Las empresas pequeñas también registran baja productividad, a pesar de que la fabricación del calzado es más especializada, se realiza con material de cuero, piel o hasta sintéticos, pero son tanto cocidos como pegados. Aun con esto los ingresos de estas empresas no son muy altos dada la competencia del exterior.

Otro aspecto de la industria, es que la producción del calzado está íntimamente ligada a la industria de la curtiduría, y ésta a su vez depende de la ganadería. Las deficiencias que se presentan en la cría del ganado afecta directamente a la industria, ya que dan origen a un abastecimiento nacional de cueros cuantitativa y cualitativamente pobre, dado ese problema se ven en la necesidad de importar los cueros, sobre todo de Estados Unidos. En México, dado a que a nivel mundial la oferta y la demanda de cueros no está equilibrada, se ha buscado la opción de fabricar zapatos con materiales provenientes de la petroquímica, de ahí que se haya dejado la elaboración de calzado de cuero por el sintético.

Existen elementos cruciales para el desarrollo de la industria del calzado como son la tecnología y la moda, que en los últimos años se han movido hacia la utilización de productos sintéticos. La tecnología influye en la creciente mecanización de una empresa, lo que trae consigo un aumento considerable en la productividad de la mano de obra y en la reducción del número de trabajadores. La moda es el motor de la demanda. En México se recibe la moda con atraso, esto no trae problemas a nivel de demanda interna, pero definitivamente si influye para competir en los mercados internacionales. Así, “las mayores inversiones derivadas de la moda obedecen a los cambios en hormas, modelaje y materiales de toda índole, lo cual, unido a los cambios en tecnología, da una idea de las variables que debe manejar esta industria.”<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Ofelia Alfaro y Abraham Ferrusquía,. “Calzado (primera parte)” en *Comercio Exterior*, México, Departamento de Planeación, Bancomext.

Otro aspecto importante es que al introducirse la automatización se da la baja en la calificación requerida de la mano de obra.

Con la automatización, el empleo se vería afectado considerablemente, pero con ella se puede aumentar la producción para poder exportar; para ello es necesario tomar en cuenta las ventajas comparativas que se tienen al estar más cerca de Estados Unidos que los países asiáticos, de ahí que nuestras exportaciones podrían ser mayores que la de esos países. Claro está que existen algunos inconvenientes para poder exportar lo que se desearía.

a) Desde el punto de vista del empresario:

- El estilo y formas mexicanos son diferentes a los de países posibles receptores de dichas exportaciones.
- No se trabaja en México con medios puntos.
- No se dispone de centros de diseño ni de estilistas adecuados.
- No es fácil la comercialización de los productos.
- Se requieren inversiones fuertes para bajar los costos con automatización.

b) Desde el punto de vista del obrero:

Las empresas que exportan, en especial masivamente, deberán estar automatizadas en gran medida, por lo que no crearán demasiados empleos.

Una solución para este problema de desempleo de la industria del calzado sería impulsar las exportaciones de calzado fino de cuero, que tienen un alto contenido de mano de obra.

### **3.4.1 Evolución**

Durante los últimos doce años, la industria del calzado en México ha registrado un descenso en su nivel de productividad y empleo; esto se ve claramente en el proceso de desindustrialización, en el deterioro del salario real y por lo tanto del consumo per capita del calzado, en el deterioro del poder adquisitivo y en la apertura comercial, con la cual enfrentan una fuerte competencia internacional.

La producción de 1974 a 1979 pasó de 164 a 189 millones de pares, de 1974 a 1976 la producción registro un avance anual del 7.5%, para 1977 decrece 9.0%, en 1978 se recupera y en 1979 llega a los niveles de 1976. El descenso que experimentó se debió a que el peso sufrió una fuerte devaluación frente al dólar, lo cual ocasionó una reducción en el poder adquisitivo de la población y una contracción en inversiones para la industria.

En esos años, con el descenso en la productividad, se vio la necesidad de cambiar el tipo de producción, el sustituir calzado de cuero por el sintético u otros materiales, esto se nota en las siguientes cifras: “en 1974, 32% de la producción de calzado correspondió al cuero, 58% al corte de cuero y suela sintética y 10% al fabricado con productos textiles, hules y derivados de la petroquímica; en 1979, el calzado de cuero representó 17%, el de cuero con suela sintética 53% y el que se fabrica con materias primas diferentes al cuero 30 por ciento.”<sup>108</sup>

Gracias al cambio en la producción y al uso del zapato sintético, el consumo per cápita en México en 1979 era de 3.1 pares, esto es alto comparado con el de Estados Unidos que era de 3.6 pares en 1979, Italia 3.7 pares, Francia con 4 pares.

Las ventas al exterior en esos años, “de acuerdo con estadísticas nacionales, las exportaciones del calzado totalizaron 13.7 millones de dólares en 1974 y 33.4 millones en 1979, concentrándose el incremento mencionado en los años de 1978 y 1979 como consecuencia de la crisis por la que atraviesa la industria estadounidense del calzado.”<sup>109</sup>

En el mercado de Estados Unidos, el calzado de piel de buena calidad que se elabora en México compite con el de Italia y España y recientemente con el de Brasil. En cuanto al calzado fabricado con materiales sintéticos, compite con el de Taiwan y otros países asiáticos.

---

<sup>108</sup> *Ibíd.*

<sup>109</sup> *Ibíd.*

La balanza comercial de la industria del calzado arroja un saldo favorable, en 1974 se ubicaba en 11.9 millones de dólares y para 1979 fue de 29.3 millones, aun cuando en 1976 registró 9.6 millones de dólares.

A partir de 1980 en México se implementan cambios macroeconómicos para impulsar la eficiencia económica y orientar la economía hacia la exportación, pero no es posible que la industria se adapte inmediatamente a esos cambios, sino que es un proceso paulatino de adaptación y aprendizaje colectivo para salir adelante. De aquí se encontraron diversas dificultades para lograr tal adaptación, tanto internos a las empresas, externos a las empresas pero internos a la industria como externos a la industria.

En cuanto a las dificultades internas a las empresas, la principal es la falta de cultura empresarial, esto significa una falta de sistemas de administración eficientes y de sistemas de producción modernos. Las limitantes que se presentan de acuerdo con los empresarios para producir con costos más eficientes son: la “baja productividad (92.5%), la mala calidad de las materias primas (67.5%), tecnología obsoleta (50.0%) y la falta de calidad (47.5%). La baja productividad y la tecnología obsoleta generan problemas en los costos. Una de las características de la industria es la falta de estandarización de las hormas en el ámbito internacional, lo que incide en un inadecuado diseño del calzado.”<sup>110</sup> Por otro lado tiene graves problemas en su capacidad de comercialización.

Las limitantes externas a las empresas pero internos a la industria, son la falta de redes de trabajo, comunicación y aprendizaje entre empresas. La mayoría de las empresas trabajan aisladas, mantienen escasa comunicación formal o informal sobre cuestiones tecnológicas. “En una comparación entre los distritos zapateros de México e Italia se muestra que mientras en ese país las redes entre productores y proveedores buscan asegurar una calidad específica, en México sólo se atiende al problema del precio, descuidándose la calidad. Por otra parte, de la comparación entre México e Italia, resulta evidente que las redes de subcontratación son más

---

<sup>110</sup> Flor Brown y Lilia Domínguez, *op. cit.*, p. 162.

complejas en Italia. A través de estas redes las empresas obtienen instrucciones de diseño, especificaciones de calidad de materiales e incluso formas de fabricación. En México, los productores trabajan en forma muy autónoma y tienen reticencias a asociarse.”<sup>111</sup>

Referente a las limitantes externas a la industria, la principal es la ausencia de fondos, pero existen otros como el problema de las altas tasas de interés y las deficiencias del sistema financiero. Los problemas a este nivel se van agravando todavía más con el estrangulamiento financiero que se va dando a lo largo de la cadena productiva, esto se debe principalmente a que en el mercado nacional, el tiempo de cobro del producto para la mayoría de los productores (76%) fluctúa entre dos y tres meses.

En la década de 1980, el panorama para la industria del calzado iba en detrimento, “el PIB de la industria del calzado declinó 3.8% de 1982 a 1989. En 1982 y 1983 lo hizo en 15% y sólo aumentó en los dos años siguientes. La tasa de crecimiento del empleo fue de (-3.94%).”<sup>112</sup>

Uno de los principales problemas de la caída de la demanda interna fue que el salario descendió considerablemente. “El consumo per capita de calzado disminuyó de 3.8 pares por año en 1981 a 2.8 pares en 1988.”<sup>113</sup> Por otro lado el mercado nacional se inundó por importaciones masivas de zapatos, de 1987 a 1989 se incrementó de 480 mil a casi 25 millones.<sup>114</sup>

La relación de las importaciones con la demanda interna se incrementó de 1.8% en 1987 a 10.8% en 1989. Como consecuencia, se estima que la producción nacional decreció 20% al pasar de 245 millones de pares en 1988 a 200 millones en 1989.<sup>115</sup>

---

<sup>111</sup> *Ibid.*, p. 163.

<sup>112</sup> Lilia Domínguez Villalobos y Flor Brown Grossman, “Productividad y cambio tecnológico en la industria mexicana del calzado” en *Comercio Exterior*, vol. 42, núm. 1, México, Bancomext, p. 47.

<sup>113</sup> *Ibid.*, p. 49.

<sup>114</sup> *Ibid.*, p. 49.

<sup>115</sup> *Ibid.*, p. 49.

De 1983 a 1988 las exportaciones de la industria manufacturera se ubicaron en 4% mientras que en los años del auge petrolero era de 5.6%. A partir de 1986 las exportaciones de calzado aumentaron de 31 millones de dólares a 117 millones en 1989.

De acuerdo con cifras del Instituto Mexicano del Seguro Social,<sup>116</sup> en 1985 un año antes de la apertura comercial, en México existían 4,717 empresas; para 1986, año en el que se ingresa al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), existían 4,875 empresas. Para 1995 existían 5,320 empresas de las cuales el 78.8% eran micro, el 17.8% pequeña, el 2.3% mediana y el 1.1% grande. Pese a que se registra una tendencia al crecimiento del número de empresas en la industria del calzado, en 1992 se inicia una caída considerable, ya que en 1991 se contaba con 6,781 empresas, lo cual indica que de 1992 a 1995 se cerraron 1,461 establecimientos. Esta caída se debió principalmente a la importación masiva de productos chinos.

En lo que se refiere a la ocupación, en 1985 el personal ocupado era de 107,566, en 1986 fue de 109,024; en estos años se distribuyó de la siguiente manera, permaneciendo casi igual: micro (15.1%), pequeña (38.1), mediana (18.8%) y grande (28%). Para 1991 el total de empleos fue de 141,296; en 1995 decreció en un 20.2% teniendo 112,713 empleos. Las más afectadas fueron la pequeña y mediana empresas, presentando una tasa media de decrecimiento de 1.32% en la pequeña y de 0.25% en la mediana, para el período de 1985 a 1995.

Las autoras Brown y Domínguez señalan que “de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), el volumen de la producción del calzado mostró una Tasa Media de Crecimiento Anual para el período de 1987 a 1995 de -4.9%.

---

<sup>116</sup> Marina Díaz Hernández, *La apertura comercial de México: su impacto sobre la industria del calzado 1986-1995*, Tesis Licenciatura, FCPyS, UNAM, México, 1996, p. 35.

A partir de 1986 se inicia la apertura comercial, México se inserta en ese proceso y su industria, entre ellas la del calzado, queda totalmente desprotegida de los competidores del exterior. Entre el período que va desde 1985 hasta 1990, el PIB de la industria registró tasas de crecimiento negativas, esto viene como consecuencia de la apertura y las crecientes importaciones; ya para 1990 y 1995 se da un ligero crecimiento para más tarde descender de nueva cuenta a partir de 1995, como resultado de la crisis de ese año. El desempleo en esta rama manufacturera se da fuertemente, para 1994 el empleo representaba el 40% del existente en 1982.<sup>117</sup>

#### 3.4.1.1 Tendencias de la productividad

La productividad del trabajo en la industria ha tenido un comportamiento muy inestable, con una tendencia decreciente, (con excepción de 1989), aunque se redujo el salario industrial promedio, se garantizó un margen de competitividad

En Italia a pesar de que la industria está fragmentada, los agentes organizadores incrementan la eficiencia de las pequeñas empresas. En México la estructura en la distribución para 1987 fue la siguiente: la participación de los detallistas independientes de 41%, cadenas de tiendas 20%, los supermercados 19%, y mayoristas 20%. Como vemos, por su número el canal más importante para la distribución son los detallistas, aunque sus pedidos sean en cantidades pequeñas, aproximadamente 300 pares, las cadenas de tiendas de calzado hacen pedidos de hasta 4,500 al igual que los supermercados; mientras los pedidos para la exportación van de 4,000 hasta 10,000 pares.

Existe un efecto negativo de los detallistas independientes sobre las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, éste se debe a la reducida escala de producción, ya que para ser eficientes requieren un número relativamente menor de modelos.

---

<sup>117</sup> Flor Brown Grossman y Lilia Domínguez Villalobos, *op. cit.*, 1997, p. 155.

Un estudio realizado por The Boston Consulting Group puso en evidencia las inadecuadas características estructurales de la industria, los problemas técnicos derivados del excesivo número de modelos, las ordenes de producción relativamente pequeñas y la excesiva integración vertical de la industria curtidora. Para conocer mejor los problemas y aumentar la competitividad, es necesario analizar ciertos problemas productivos de la industria en su conjunto.

Algunas dificultades que enfrenta la industria es que influyen de forma negativa en la eficiencia, altos inventarios, tanto de materia prima como de producto en proceso, los cuales llegan a almacenarse hasta 36 y 26 días, respectivamente. Los períodos de entrega son también largos: 42 días en promedio. Además, las empresas tardan 43 días en cobrar a partir de la entrega de la mercancía, lo que hace evidente los serios problemas financieros que enfrentan.<sup>118</sup>

En este sentido, “la cuestión de los inventarios y el largo ciclo de producción son importantes en materia de costos, pero aún más trascendente es su efecto en dos aspectos cruciales de la competencia internacional: la flexibilidad y la calidad.”<sup>119</sup>

Al minimizar el número de inventarios incrementa la calidad de los productos, esto se debe a que se disminuyen los riesgos de deterioro del producto por manipulación excesiva, haciendo la corrección de los defectos rápidamente. El control de calidad disminuye los costos al disminuir los productos defectuosos. Un beneficio adicional es la flexibilidad.

De acuerdo con Lilia Domínguez “la reestructuración tecnológica en la industria mexicana del calzado muestra importantes diferencias en comparación con los países desarrollados. Mientras que en estos últimos se ha avanzado en la automatización de ciertas tareas, en México las modificaciones se orientan principalmente a la organización del proceso productivo. (...) Los cambios han afectado aspectos que pueden considerarse obvios y simples. De hecho no lo son. La introducción de controles de inventarios, las modificaciones en la distribución del

---

<sup>118</sup> *Ibid.*, p. 90.

<sup>119</sup> Lilia Domínguez y Flor Brown, *op. cit.*, p. 50.

lugar de trabajo, la integración de líneas al sistema, la producción par a par y la aplicación de nuevos estándares de calidad, implican una transformación radical en las actitudes gerenciales y laborales.”<sup>120</sup>

En la estructura de la industria del calzado se presentan diversas dificultades para salir adelante como son: las empresas rezagadas tecnológica y administrativamente, insuficiencias en los insumos de las cadenas productivas, los sistemas de información, la calificación de los obreros, la distribución y los apoyos financieros.

Para que una empresa o industria logre ascender a la competitividad tiene que tener una serie de estrategias, pero no sólo eso, sino también debe de existir un ámbito favorable y una red de interconexiones en las distintas partes de la cadena productiva. “El análisis de las historias de industrias exitosas aporta significativas reflexiones en torno a la importancia de estas interconexiones y de las prácticas sociales e institucionales en el desempeño competitivo de las unidades productivas.”<sup>121</sup>

#### 3.4.1.2 México y la industria internacional

La industria zapatera mexicana no tiene el suficiente desarrollo y capacidad para competir en un mercado abierto, no es el tamaño de las empresas mexicanas lo que impide el éxito, cabe recordar que en Italia el tamaño de las unidades productivas es igual o menor al de las mexicanas, pero esto no afecta el grado de competencia que mantienen en el mercado internacional, cuentan con un entorno sano, capaz de dar respuesta a las necesidades de los productores y comercializadores. El problema principal son los obstáculos que tienen que enfrentar en su propio entorno ya viciado.

---

<sup>120</sup> *Ibid.*, p. 54.

<sup>121</sup> Flor Brown y Lilia Domínguez, *op. cit.*, p. 156.

La industria del calzado en México presenta diversas divergencias con las industrias a escala internacional, entre ellas destacan:

1. La dimensión del mercado. El porcentaje de la producción de calzado que se exporta es pequeño, a pesar de contar con el Tratado de Libre Comercio y sus socios comerciales, Estados Unidos y Canadá, las exportaciones hacia esa región es sólo del 0.5% del consumo total. En la región el consumo total es de 1,700 millones de pares, en México el consumo por habitante es de tres pares, en Canadá de 4.4 pares y en Estados Unidos de 5.6 pares.<sup>122</sup>

2. Los nichos de mercado. Para lograr establecer sus nichos de mercado es necesario llevar una estrategia que requiere de estudios de mercado, que tomen en cuenta a los consumidores, el factor moda, los canales de distribución y el diseño.

3. El diseño del producto. En la industria del calzado se utiliza un sistema para la medición del pie y hormas que no se utilizan en ningún otro país del mundo, por lo tanto esto limita la capacidad de producir distintos zapatos con distintas hormas para distintos tipos de pies, es así que la exportación se hace más difícil. Otro factor determinante es que los productores mexicanos tienen sus diseños que corresponden a dos o tres temporadas pasadas. Los productores no cuentan con diseñadores que creen nuevos modelos, lo cual los atrasa y no pueden competir en el extranjero.

4. Canales de distribución. En nuestro país el calzado se comercializa a través de los detallistas, lo cual resta capacidad para controlar o dirigir la distribución. En cambio la industria internacional cuenta con una representación estable en los mercados más importantes del mundo. Se instala una sucursal o bien se hace a través de un importador.

5. Puntualidad de entrega. El productor se tarda siempre en la entrega, van desde 30 a 60 días, además sus productos cuentan con mala calidad. En la industria

---

<sup>122</sup> Leopoldo Millán Villaseñor, *op. cit.*, p.72.

internacional cumplen con los requerimientos del cliente además cuentan con un sistema de inventario para cumplir demandas posteriores del cliente.

En México la mano de obra es considerada como costo medio bajo en el ámbito internacional, esto representa un fuerte incentivo para los industriales y gobierno para producir y exportar mayores volúmenes de calzado.

“El bajo costo de la mano de obra se considera entonces, no como el elemento determinante que justifica los altos rangos de exportación que muchos países (en especial de estructuras desarrolladas) mantienen, debido a que estos pueden acceder a la tecnología, infraestructura técnica de comercialización de punta. Por el contrario, en naciones de desarrollo inferior, que muy difícilmente pueden gozar de los beneficios de la competencia externa de primer orden, la mano de obra barata es un buen incentivo para la atracción de capitales que coadyuven a desarrollar la nave industrial nacional y en forma simultánea incrementen su oferta exportable.”<sup>123</sup>

En cuanto al consumo per capita de calzado, en México a pesar de tener menor producción que Italia el consumo es mayor, esto es porque en Italia su producción está destinada a la exportación y no al consumo nacional.

Entre 1987 y 1994, las exportaciones mexicanas aumentaron 24%, al pasar de 5.8 a 7.2 millones de pares, a pesar de su aumento las exportaciones no fue suficiente, se puede decir que en realidad se presentó un decremento, esto se debe a la apertura comercial que se introdujeron gran cantidad de importaciones arrojando un déficit de 16.5 millones de pares. Esto se refleja claramente en el cuadro 18, donde vemos que las importaciones crecieron a un ritmo mayor que las exportaciones, ocasionando una fuerte caída en la producción nacional.

---

<sup>123</sup> Leopoldo Millán Villaseñor, *op. cit.*, p. 43.

**Cuadro 18**  
**Relación exportación - importación en México (1994)**

<b>Año</b>	<b>Producción total</b>	<b>Exportación (millones de pares)</b>	<b>Importación (millones de pares)</b>
1987	244.4	5.8	0.2
1988	245.0	8.2	5.5
1989	200.0	6.5	23.0
1990	208.5	7.2	16.5
1991	199.6	6.2	22.9
1992	193.3	7.4	41.9
1993	173.3	4.5	33.9
1994	179.0	7.2	28.5

Fuente: Millan Villaseñor Leopoldo, La posición del calzado mexicano en el marco de la nueva apertura comercial hacia América del Norte. Tesis de Licenciatura en Relaciones Internacionales, FCPyS, UNAM, 1997, p. 77

Con la sobrevaluación del peso las importaciones se incrementaron considerablemente, de 1990 a 1991 las importaciones pasaron de 16.5 a 22.9 millones de pares en un solo año. (Véase cuadro 18)

Para lograr exportar los tipos de calzado con mayores posibilidades, son: “el calzado con suela de cuero natural y parte superior de cuero; calzado con suela de caucho o plástico y parte superior de cuero natural, artificial o regenerado excepto los que cubran el tobillo y el calzado con suela de cuero natural y parte superior de cuero, excepto los que cubran el tobillo. Por el contrario, los productos de exportación con menor dinamismo son: el calzado impermeable de plástico o caucho que cubra la rodilla y el calzado con la superficie superior de materiales textiles. Ambos tipos de calzado no sobrepasan los 1,000 dólares en ventas, y por ende ‘son (...) los que registran los más altos volúmenes de importación’.”<sup>124</sup>

En 1995 se exportaron 11.6 millones de pares mientras que en 1996 crecieron a 18.9 millones. Los esfuerzos de los industriales del sector para mejorar la calidad

---

<sup>124</sup> *Ibíd.*, p. 79.

de sus productos y servicios, así como la diversificación de los mercados a los que se envía el calzado mexicano han arrojado resultados positivos.

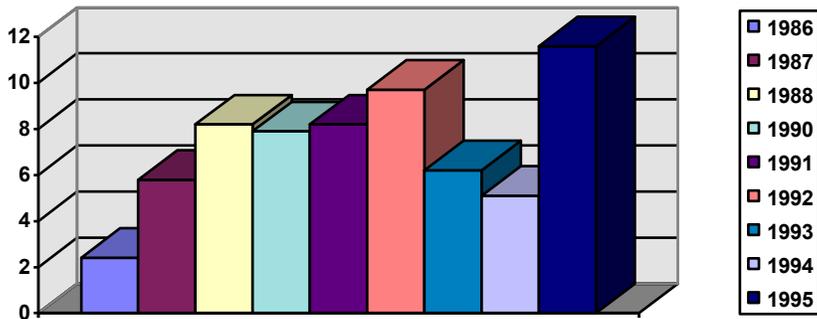
**Cuadro 19**  
**Destino de exportaciones mexicanas de la industria del calzado, 1995**

<b>País</b>	<b>Porcentaje</b>
Estados Unidos	75.66
Cuba	3.6
Canadá	3.75
Unión Europea	3.21
Guatemala	2.12
Chile	2.06
Costa Rica	1.85
Puerto Rico	1.43
El Salvador	1.42
Panamá	1.32
<b>Total pares exportados</b>	<b>18,972,832</b>

Fuente : Calzavance n° 2, CICEG, abril 1997.

Las exportaciones de calzado mexicano en el período de 1986 a 1995 se resumen en el esquema 3, donde vemos que en 1992, las exportaciones alcanzaron el nivel máximo desde 1986, descendiendo más tarde para recuperarse extraordinariamente en 1995 superando el año de 1992. Es importante apuntar que las exportaciones se ven favorecidas por el hecho de que el tipo de cambio permanezca estable o subvaluado.

## Esquema 2 Exportación de calzado mexicano 1986-1995



Fuente : *Calzavance*, núm. 1, CICEG, marzo 1997, p.7

Según el gobierno, la industria del calzado es prioritaria, porque es alta absorbidora de mano de obra y puede generar grandes cantidades de divisas con la exportación, a pesar de esto, el gobierno no le otorga financiamientos.

En los primeros cinco meses de 1996 sus exportaciones se incrementaron en un 350% con un valor de 355 millones de pesos por la venta de más de siete millones de pares de zapatos; sin embargo, a nivel mundial el sector mexicano no figura, ya que se necesitan exportar 120 millones de pares de zapatos para estar al nivel de Italia, Portugal o España. El 80% de las ventas se dirigieron a Estados Unidos.

El presidente de la Cámara de la Industria del Calzado del estado de Guanajuato (CICEG), -la cual concentra el 39% de las empresas productoras de calzado- señaló que “el aumento de las exportaciones fue producto de la devaluación pero, aunque los extranjeros siguen interesados en invertir en el país y en comprar para vender a sus países de origen, se requiere una política industrial

que apoye a las empresas pequeñas y medianas que puedan ser exportadoras.”<sup>125</sup> Asimismo, afirmó que para el primer semestre de 1996 recuperaron el 60% de los empleos perdidos en 1995, pero no quiere decir que sean estables. De 5,000 empresas que había en 1995 existen ahora 2,300. Muchas fábricas no han desaparecido pero están cerradas, por lo que uno de los objetivos del sector y de la cámara es hacer empresas integradoras.

En cuanto a las importaciones que realiza nuestro país en materiales de calzado la gran mayoría provienen de Estados Unidos y de países asiáticos (China, Hong Kong y Corea). “Así como Estados Unidos es para México su principal cliente comercial en calzado, es al mismo tiempo, su mayor proveedor. Para 1992, este país aportaba un total de 44.7 millones de dólares en exportación hacia nuestro territorio.”

126

Las importaciones -particularmente los productos de bajos precios de Asia, los cuales se habían introducido al mercado mexicano- disminuyeron por las tarifas compensatorias sobre los productos de China que se implementaron en 1993. Durante el primer cuatrimestre, las importaciones de calzado mexicano se habían incrementado un 45% contra las exportaciones del primer cuatrimestre, alcanzando los 37.3 millones de dólares.

---

<sup>125</sup> Guadalupe Ramos, “Un poco por la idiosincrasia mexicana de la concha, en cuanto sentimos que el mercado interno reacciona, nos olvidamos del mundo: Jorge Elías Calles, presidente de la Cámara del Calzado” en *El Economista*, lunes 26 de agosto de 1996.

<sup>126</sup> Leopoldo Millán, *op. cit.*, p. 79.

**Cuadro 20**  
**Principales países proveedores de calzado (1992)**

<b>País</b>	<b>Valor (millones de dólares)</b>	<b>(%)</b>
Estados Unidos	44.75	30.25
China	48.99	55.12
Hong Kong	17.07	11.54
Corea	15.25	10.31
Otros	21.87	14.78

Por la creciente importación de calzado asiático, el gobierno mexicano decidió tomar medidas para contrarrestar ese paulatino crecimiento, la Secofi estableció en 1993 un arancel contra las importaciones a precios dumping<sup>127</sup> de calzado asiático.

### **3.4.2 Problemática**

El escenario que presentaba la industria del calzado en 1993 es el siguiente: a) producción masiva en gran escala, sobre todo en los países orientales, b) sobreoferta del calzado en el mundo, c) recesión en la economía mundial y por lo tanto contracción de la demanda, d) importación del zapato extranjero proveniente, principalmente de oriente y triangulado por Estados Unidos, e) balanza comercial de calzado desfavorable a México desde la apertura comercial. En cuanto a las debilidades del sector tenemos:

1. "Poco profesionalismo directivo,
2. Falta de una cultura de cambio y de adaptabilidad en las empresas.
3. Enfoque a la producción más que al mercado.
4. Escaso alcance en la comercialización internacional.
5. Lenta integración y poco grado de asociación en el sector.

---

<sup>127</sup> Por dumping se entiende una estrategia desleal por parte de competidores extranjeros que introducen mercancías a precios más bajos.

6. Imagen deteriorada en el ámbito internacional.
7. Insuficiente capacitación en todos los niveles de la empresa.
8. Falta de normas y estándares de calidad.
9. Estructuras de organización informales y deficientes sistemas de información para toma de decisiones.”<sup>128</sup>

Se debe de adquirir una mentalidad de aceptación al cambio, se debe de generar confianza a los clientes mediante el cumplimiento puntual de los compromisos, orientar las decisiones con base en el mercado, participar aún más en el mercado de exportación ya que el interno tiende a saturarse cada vez más.

La problemática que enfrenta este sector, de acuerdo con un consenso que se hizo entre las principales cámaras del calzado, puede ser enlistada como sigue:

129

- Planeación estratégica: falta de una cultura empresarial
- Capacitación: insuficiente capacitación para el trabajo por parte del empresario.
- Información: Inexistencia de un banco estadístico básico confiable.
- Estrategia de mercado: las empresas locales se adentran mas hacia problemas de producción que hacia el conocimiento del mercado.
- Canales de distribución: Ausencia de un modelo para exportar.
- Cultura de calidad: No existe una vocación de servicio al cliente (servicio y puntualidad de entrega muy deficiente).
- Sobreendeudamiento y descapitalización: Falta desarrollar programas de financiamiento integral para la reactivación del sector que incluyan instrumentos para canalizar los recursos de manera ágil, oportuna y suficiente.

---

<sup>128</sup> Roberto Plascencia, “La problemática en la industria del calzado” en *Calzavance*, núm. 6, 1993, p. 15.

<sup>129</sup> Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica del Estado de Guanajuato, *Realidades de la industria del calzado. Indicadores de posicionamiento de las empresas ante su competencia*, León, Gto., CIA TEC, agosto de 1992, pp. 57-61.

- Política gubernamental: Falta de una estrategia global con el trinomio gobierno-institución-empresa para provocar el desarrollo sostenido de modelos estratégicos de calzado.

Otro problema que enfrenta la industria del calzado en México es la falta de oportunidad de entrega de los pedidos, ya que los países importadores operan con una variedad de modelos y numeración, de ahí que al tener que hacer sus pedidos con 4 ó 6 meses de anticipación no pueden predecir la demanda de cada modelo. Es inevitable que un modelo u otro tenga mayor demanda, al no tener la capacidad de abastecimiento se pierden ventas o se quedan altos niveles de inventarios.

La apertura comercial, fue un grave problema que la industria tuvo que enfrentar, porque no fue capaz de enfrentar la competencia desleal, los productos asiáticos con prácticas dumping, esto generó que los productos importados desplazaran a los nacionales, y con ello el quiebre de múltiples fábricas.

Las empresas exportadoras de calzado tienen una productividad de 3 a 12 pares por día y minoritariamente en otro grupo, el cual alcanza de 16 a 29 pares diarios por obrero. Las no exportadoras por lo general se ubican entre 1 y 8 pares por día, llegando como caso extremo a 17 pares.

En términos generales, se observa “una mejor posición competitiva de las empresas exportadoras, para las cuales obviamente resulta más clara la necesidad de ser más productivas; sin embargo, esta condición debe de ser común dado que la competencia internacional no se encuentra exclusivamente en la exportación, sino con más fuerza en el propio mercado.”<sup>130</sup>

El sector no cuenta con la productividad necesaria para salir al mercado externo porque carece de integración en la cadena productiva debido a que no existe una especialización. Existe una subutilización de la capacidad instalada. Para lograr alta productividad es necesario contar con un buen diseño del calzado.

En esta industria existe un desplazamiento del mercado debido a que los productos importados entran con precios muy bajos, asimismo cuentan con una

---

<sup>130</sup> Marina Díaz, *op. cit.*, p. 47.

clasificación errónea del calzado, y una subvaluación de importaciones debida a una deficiente descripción de fracciones arancelarias y a la falta de capacitación en las aduanas.

Varios factores coinciden en la existencia de rezago en el sector, entre los que se consideran:<sup>131</sup>

- 1) La carencia de programas de financiamiento integral para la reactivación del sector que incluyan instrumentos para canalizar los recursos de manera ágil, oportuna y suficiente, ha sido una constante en este sector debido al sobreendeudamiento y descapitalización que padece.
- 2) La falta de concertación de precios con comerciantes y las escasas negociaciones entre productores y comercializadores, originan una participación insignificante de las empresas micro, pequeñas y medianas en las adquisiciones del sector público.
- 3) Escaso conocimiento de las instituciones gubernamentales acerca de las necesidades de capacitación del sector así como la falta de información por parte de la industria sobre los programas y apoyos institucionales.
- 4) Escasa consolidación de las exportaciones.
- 5) No se ha trabajado intensamente en promover la sustitución de productos importados por productos nacionales.
- 6) Existe una escasa promoción para la creación de empresas integradoras y subcontratación de procesos y productos.

Una de las principales características de la industria del calzado es el predominio de pequeñas y medianas empresas que no cuentan con altos niveles de tecnificación, lo que hace necesario utilizar un gran porcentaje de mano de obra y la importación constante de maquinaria del exterior.

Otro de los problema que se presentan en esta industria es la alta rotación del personal, ya que un trabajador capacitado puede encontrar trabajo fácilmente con

---

<sup>131</sup> *Ibíd.*, p. 50.

competidores dado que la industria está altamente concentrada geográficamente. Es por ello que las empresas no buscan capacitar directamente a sus trabajadores, sino que buscan apoyos de otras instituciones para ello.

“La capacidad instalada en la industria asciende a 300 millones de pares y su utilización representa tan sólo el 60%, lo cual significa que existe una capacidad ociosa de 127 millones pares.”<sup>132</sup>

El calzado que se fabrica en México es copia de productos existentes en algún mercado extranjero; de ellos el 26.21% provienen de revistas de moda y el 14.56% de muestras obtenidas en el extranjero. Este hecho constituye un arma de dos filos pues por una parte, debe realizarse siempre y cuando se conozcan perfectamente el mercado al cual se transferirán y, por otra parte, las diferencias entre la cultura, costumbres, clima, etc., de un país a otro.

Uno de los elementos que puede hacer que los empresarios mexicanos sean más competitivos, es el que asistan a las ferias internacionales, éstas son sumamente importantes, ya que representan un punto de referencia en torno al cual se organiza el calendario anual y se coordina la oferta. Por otro lado son un instrumento del marketing que durante la etapa de preparación sirve de guía para la oferta y la demanda. El comercio especializado adopta más del 92% de sus decisiones de compra en una feria internacional a través de los compradores nacionales e internacionales. Es decir que para que una empresa tenga importancia en el mercado europeo es de necesidad asistir a una feria, esto para:

- Adquirir mayor experiencia en materia de mercado y moda.
- Para aprovechar en forma integral los costos de información y comunicación.
- Para tener acceso al mercado.
- Para una permanente presencia en el mercado.

---

<sup>132</sup> *Ibíd.*, p. 58.

### **3.4.3 Distritos industriales**

Una de las características importantes de la industria del calzado y cuero es la de formar distritos industriales, es decir que se localiza en una región la producción de la mayor parte de los insumos de la cadena productiva. En la mayoría de los países industrializados que dirigen su producción a la exportación se encuentra organizada en distritos industriales, estos distritos ofrecen grandes ventajas ya que permiten la integración de la cadena productiva y competitividad en el mercado mundial.

Como se vio anteriormente, en México, la concentración geográfica de la industria del calzado es muy clara, ya que son tres los estados que aportan el 75% de la producción. Siendo Guanajuato el que produce el 43% del PIB nacional del calzado, Jalisco el 20% y el estado de México el 12%. En cuanto a la generación de empleos, Guanajuato genera el 46% del empleo nacional, Jalisco el 20% y el estado de México el 7.5%. Como vemos, Guanajuato aporta la mayoría de la producción y del empleo; de los 825 establecimientos del total de la industria en Guanajuato, 765 pertenecen a la industria del calzado, la cual genera cerca de 50,000 empleos directos y más de 200,000 indirectos. En cambio en el estado de México contribuye con 1.7% del empleo industrial del estado y en Jalisco este porcentaje es del 10%, mientras que Guanajuato llega a 35%.

En los últimos años, la industria del calzado ha generado un proceso de reestructuración en los municipios de Guanajuato, es así que vemos que “las exportaciones de la industria aumentaron de 5.1 millones de pares en 1994 a 11.6 millones de pares en 1995. Para 1996 se esperaba que el nivel alcanzaría los 20 millones de pares. En contraste, las importaciones se redujeron de 26.6 millones de pares en 1994 a 9.3 millones en 1995.”<sup>133</sup> En este último cambio tuvo que ver la devaluación del peso.

En Guanajuato se distinguen ciertas características que dan a notar la presencia de un distrito industrial, pero es necesario realizar cambios en las

---

<sup>133</sup> Flor Brown y Lilia Domínguez, *op. cit.*, p. 156.

instituciones para que puedan socializar el riesgo y lograr la innovación de sus empresas para cumplir con las exigencias del mercado mundial, a pesar de esto la conformación de un distrito industrial en Guanajuato puede significar un ejemplo para otras regiones.

Según el censo de 1990, León tenía 63 mil 263 habitantes, de los cuales 37.38%, es decir 23,650 personas, son económicamente activas, de éstas la industria cuenta con 3,475 zapateros.<sup>134</sup>

Una característica importante de los distritos industriales que los hacen exitosos es la capacidad para competir exitosamente en los mercados internacionales. El desempeño internacional de la industria del calzado ha mejorado a partir de 1995 aunque no como se quisiera. En 1997, Flor Brown y Lilia Domínguez señalaban que "...los significativos cambios registrados tanto internamente en las empresas de punta como en las instituciones relacionadas con éstas y el acelerado incremento de las exportaciones en los últimos dos años sugieren que la industria tiene un potencial mayor para la generación de divisas. Esta capacidad hasta ahora no ha sido considerada con la debida importancia. La estrategia de desarrollo exportador de México se ha concentrado en productos intensivos en capital.... No obstante, es posible mostrar que una estrategia de fomento a la exportación de una industria como la del calzado implica un costo de inversión por divisa generada menor al de otras industrias exportadoras y con un efecto multiplicador significativo en el empleo."<sup>135</sup>

Los grandes importadores de calzado en el mundo, principalmente los Estados Unidos, operan con una gran variedad de numeración y modelos; dado que sus exportadores provienen de zonas geográficas alejadas como son países asiáticos y sudamericanos, tienen que hacer grandes pedidos con cuatro o seis meses de anticipación, por lo cual no pueden predecir la demanda del producto. Es decir, lo que sucede al hacer grandes pedidos a distancia trae como consecuencia

---

<sup>134</sup> \_\_\_\_\_, "La historia del calzado, *Calzavance*, núm. 4, CICEG, León, Gto., julio 1997, p. 6.

<sup>135</sup> Flor Brown y Lilia Domínguez, *op. cit.*, p. 170.

altos costos de inventarios y rigidez para enfrentar los cambios de la demanda, lo cual genera costos de oportunidad para los importadores.

En este sentido el mercado mexicano puede cumplir con las necesidades del mercado estadounidense, dada la cercanía, se debe de explotar esa ventaja competitiva, se podría abastecer lotes más pequeños, pero resurtiendo constantemente a pedido del cliente. Es así que se podría surtir en 45 a 60 días y resurtir en aproximadamente 30, esto les permitirá a los distribuidores internacionales tener costos menores y flexibilidad para responder a los cambios de la demanda.

De acuerdo con lo que dicen las autoras arriba citadas, “la industria del calzado se ha caracterizado por exportaciones coyunturales en periodos en que la moneda nacional tiene un tipo de cambio competitivo. Sin embargo, no siempre se ha cumplido con la calidad y las condiciones de entrega. Esta situación ha creado falta de credibilidad, lo cual es necesario cambiar. El peligro real que existe es que algunos productores aprovechen en forma oportunista la coyuntura del tipo de cambio, a fin de exportar sin tener las condiciones para cumplir con la seriedad que requiere la construcción de una relación de largo plazo.”<sup>136</sup> Para ello, se debe de dar un proceso de reestructuración industrial, y que se trabaje con calidad y oportunidad de en los pedidos.

El programa que aglutina a los empresarios hacia la creación de condiciones para una estrategia exportadora a gran escala se conoce como Export-Calzadp 2000. Constituye un esfuerzo coordinado entre los industriales del calzado y el gobierno estatal de Guanajuato, a fin de conformar una oferta exportable certificada y confiable a corto, mediano y largo plazo, que garantice la respuesta oportuna a la demanda generada de los compradores internacionales. Los aspectos cubiertos por el programa son cuatro: comercialización, organización, infraestructura y acciones de gobierno.

---

<sup>136</sup> *Ibíd.*, p. 173.

En León Gto, se han establecido algunas empresas integradoras en las que se unen esfuerzos de los productores, para proveerse de materia prima, para comercializar y para la producción, asimismo cuentan con un centro de desarrollo en diseño por computadora de los productos, con esto tratan de adecuarse de manera rápida a las nuevas tendencias del mercado internacional, ya que sus principal objetivo es allegarse de comercializadores de distintos países y poder trabajar a subcontrato, y más tarde poder exportar con su propia marca.

Otra forma que han utilizado los productores de calzado de León es formar alianzas estratégicas con alguna firma comercializadora; aquí, las empresas nacionales contribuyen con inversión productiva y la comercializadora con la inversión en la distribución, comercialización y conocimiento del mercado. Mientras que la empresa integradora trabaja con más de una firma comercializadora, las empresas nacionales trabajan con una sola firma asegurándose su mercado y cumpliendo con la regla de calidad y precio.

“Es necesario recalcar que la captación de grandes pedidos a partir de la formación de empresas integradoras o la asociación con empresas comercializadoras no necesariamente requiere el crecimiento interno de las empresas. Cuando la empresa por si sola no tiene la capacidad para satisfacer el pedido, la estrategia planteada por varios empresarios entrevistados es subcontratar la producción a otras empresas. Para realizar la subcontratación a otras empresas, las subcontratadas deberán pasar por el mismo proceso de certificación y ser capaces de producir con la misma calidad. En otras palabras, existe la posibilidad de generar una serie de encadenamientos con otras empresas. Otro aspecto interesante es que las empresas que forman parte de una empresa integradora han seguido compitiendo entre sí a través del mercado nacional así como con los proyectos de exportación previos a la creación de la empresa integradora. El avance hacia esta nueva organización industrial es incipiente y su realización depende crucialmente del cumplimiento pleno de los distintos programas, muy especialmente

el de la implantación del estándar de calidad Guanajuato 2000 y de esquemas de financiamiento ágiles y competitivos en términos internacionales.”<sup>137</sup>

La industria del calzado no avanza por distintas razones. El Sr. Ramón Ascencio, director de capacitación de la Cámara de la Industria del Calzado del estado de Guanajuato (CICEG) indica las siguientes.

- 1.- Los micro empresarios tienen desconfianza en sus socios.
- 2.- Se compra maquinaria excedida a su producción, por lo tanto genera una fuerte capacidad ociosa.
- 3.- La asociación incluso a nivel familiar trae problemas.
- 4.- Llevan una doble contabilidad lo que complica entrega de cuenta.
- 5.- No existe una cultura de control de acciones y participaciones, el mayor porcentaje de empresas no lleva libro de actas. No hay transparencia en la contabilidad de las empresas.
- 6.- No se entiende la relación acciones-utilidades, tampoco la forma justa de repartir.
- 7.- Hábito de ganar desde el principio, no se planea a futuro.<sup>138</sup>
- 8.- Carecen de estructura organizacional.
- 9.- Generalmente las sucesiones generacionales subsisten creando empresas por familia y no agrandando la misma con más o nuevos socios.

---

<sup>137</sup> *Ibíd.*, p. 177.

<sup>138</sup> De acuerdo con un estudio de 500 empresas en agosto de 1997, o sea más del 60% tiene de existencia menos de 10 años, sólo explotan a la empresa el tiempo posible, no existe continuidad.

#### **3.4.4 Empresas Integradoras en el sector calzado**

En el proyecto de “Las Empresas Integradoras en México”, en el que participé en el Instituto de Investigaciones Económicas, se realizaron varias encuestas a empresas integradoras de diversa actividad industrial, entre las cuales se entrevistaron a dos empresas integradoras del calzado, ubicadas una en San Mateo Atenco y la otra en San Martín de las Pirámides; más adelante se entrevistó una más en León, Guanajuato.

La empresa integradora de San Mateo Atenco que se constituía bajo el nombre de **Empresarios del Calzado de San Mateo Atenco, S.R.L. de I.P. y C.V.** se fundó en 1993, su actividad principal era la fabricación y comercialización del calzado. La empresa integradora estaba compuesta por 12 empresarios que se dedicaban a la fabricación de calzado y otros artículos de piel. El personal que trabajaba en estas empresas oscilaba entre 2 y 4 trabajadores, es decir que eran empresas micro.

Para lograr con éxito la asociación de empresas, se necesitaba que éstas contaran con condiciones o características similares. Estas empresas tenían en común que los dueños dirigen sus negocios con sistemas administrativos muy elementales; la escolaridad máxima es de primaria o carrera técnica; cuentan con tecnología rudimentaria, trabajan de manera artesanal realizando sus operaciones de manera manual, mandando gran parte de su producción a maquilar con los fabricantes más grandes; ninguno cuenta con los requisitos para adentrarse a la exportación (ni en precio, ni en calidad); y por último, operan con economías de subsistencia.

Los objetivos de esta empresa integradora básicamente eran: apoyar a sus socios para lograr la adecuada comercialización, compras en común, facilitar el acceso a créditos, asimismo apoyarlos en cuestiones fiscales, contables y administrativas. La estrategia que se utilizó para lograr la integración de los socios fue la siguiente:

- Se lograría la compra de materias primas en común y más adelante se comprarían transportes propios, además se instalaría una bodega central, donde pudieran almacenar sus productos.
- Se localizaría un centro comercial para facilitar la comercialización del calzado.
- La publicidad se haría de forma conjunta.
- El trámite de los créditos sería en grupo.

Cuando se encuestó al administrador de la empresa integradora Empresarios del Calzado de San Mateo Atenco, mencionó que dicha integradora otorgaba múltiples servicios a sus socios como servicios tecnológicos, de promoción y comercialización, financiamientos, capacitación, gestión de trámites, servicios legales, de publicidad, administrativos, de producción, para la preservación del medio ambiente y además les otorgaba asesoría fiscal y contable. Por otro lado, al entrevistar a cuatro de las 12 empresas asociadas, dijeron que sólo se pidió un préstamo a Nafin para financiar las compras en común, este servicio no pudo llevarse a cabo del todo bien, porque los recursos financieros no eran suficientes y además por la diversidad en la materia prima (tipos de piel, de colores, texturas, etc.) que se tenía que adquirir. Asimismo unas empresas afirmaron que habían recibido el servicio de asesoría fiscal y también habían podido asistir a ferias.

Estos socios que se entrevistaron afirmaron que su mayor interés en asociarse a una empresa integradora como la de Empresarios del Calzado de San Mateo Atenco era con el fin de obtener financiamiento para realizar compras en común e incrementar sus ventas, comprar transporte propio y más adelante contar con una bodega. Otros pensaban obtener una reducción en el pago de impuestos, mayor comercialización y promoción.

Rechazaron categóricamente la asesoría de Bancomext para lograr que cada proceso de fabricación fuera dirigido para la exportación; esto quiere decir que la calidad tendría que aumentar, pero eso no sucedió, por lo que en 1995 participaron en una feria que se realizó en León, Guanajuato, donde fueron marginados por sus competidores, ya que su calidad daba mucho que desear.

Esta empresa se propuso que los zapateros de San Mateo Atenco salieran adelante mediante la reducción de sus costos, esto mediante las compras en común, a pesar de sus intenciones a cuatro años de existencia no se pudo consolidar. Es evidente que el objetivo inicial de la empresa integradora iba a traer grandes beneficios a los talleres, lamentablemente la falta de seguimiento, de disposición y de confianza trajo consigo el cierre de la empresa integradora.

Existen diversos factores que pueden llevar al fracaso a una empresa integradora, lo que sucedió en ésta, fue una evidente falta de liderazgo, el fomento por parte del gobierno específicamente de Secofi es bastante incongruente, la falta de una cultura empresarial que hizo desconfiar a los socios para dejar las decisiones importantes en manos de otra persona, existe un fuerte temor entre los empresarios por poner en riesgo su negocio.

Hay que revisar las estrategias que establece el decreto para fomentar a las integradoras, con el fin de no afectar la operación de estos pequeños talleres en aras del incremento de su competitividad. Porque pese a su falta de tecnología, limitaciones en su capital y falta de visión a largo plazo, son empresas familiares que han superado las presiones de la gran empresa y que amortiguan los ciclos de crisis al dar empleo a un gran número de familias.

La empresa integradora de San Martín de las Pirámides se constituyó con el nombre de **Consorcio Empresarial Pirámides S.A. de C.V.** meses antes del decreto. Se dedican a la fabricación de partes de calzado, plantillas, suelas, tacones, etc. Esta empresa contaba en un principio con 16 empresas asociadas de diferentes actividades y tamaños, más adelante sólo quedaron cinco empresas debido a que la crisis los golpeó muy fuerte.

En un principio pensaron que al conformarse como empresa integradora sacarían el máximo provecho al modelo, pero no fue así, ya que la empresa integradora desde el principio tuvo graves dificultades por lo cual nunca pudo operar.

Requieren diversos tipos de apoyo para lograr la operación adecuada: apoyo financiero, acceder a información especializada, ya sea de mercados, como en

maquinaria y tecnología, informática, publicidad, obtener capacitación y apoyos fiscales.

Esta empresa contaba con el régimen simplificado. Las negociaciones que se hicieron para conformarse como empresa integradora, entre la integradora y los socios fueron de palabra ya que no se contó con ningún tipo de documentación que avalará tal negociación.

El principal apoyo que recibió esta empresa integradora, fue mediante los recursos humanos calificados procedentes de Italia. El administrador en busca activar la empresa viajó a Italia para acceder a la tecnología y capacitación de aquel país. El administrador de la empresa tenía la esperanza de que cuando la industria del calzado se recuperara trataría de formar una Empresa Integradora con nuevos socios.

Las empresas que se asociaron en un principio encontraron atractivo el proyecto, sus principales motivos para unirse fueron el de proyectarse a gran escala y poder exportar su producción. Empero tuvieron que enfrentarse a diversos problemas principalmente el costo elevado de la materia prima (un 20% de la materia prima es importada) y de mano de obra.

En la formación de esta empresa se muestra la total desconfianza de los socios hacía el administrador. Es importante hacer notar que muchas veces a los pequeños empresarios les es difícil apoyarse en personas que no conocen y que no saben cómo les van a responder sobre todo cuando todo su capital va de por medio. La falta de una cultura empresarial dio lugar a que esta empresa no continuara, ya que si el administrador hubiera demostrado tener interés por los demás y no intereses propios hubiera sido diferente.

La empresa integradora que se entrevistó en León, Guanajuato, se constituyó bajo el nombre de **Interkids S.A. de C.V.**, la cual parece ser un verdadero éxito. Se formó inicialmente con cinco socios, contando hoy con sólo cuatro empresarios que son líderes en el mercado mexicano, especializados en la fabricación de calzado infantil y juvenil. Cuentan con doce plantas, de las cuales ocho son manufactureras

de calzado; dos de suelas preacabadas y cercos y dos de tenerías, emplean a más de 1,275 trabajadores especializados y sus ventas han alcanzado los 3,500,000 pares anuales. Se enfocan por completo al mercado de exportación.

Los servicios que ofrece la empresa integradora a sus socios son de promoción y comercialización, de financiamiento, capacitación, servicios de publicidad, información de todo tipo y principalmente promoción y asesoría para exportar.

La empresa se creó en 1995 y a los dos años de funcionamiento había logrado sus objetivos en un 90%. En un principio tuvieron problemas para consolidarse, debido a que son empresas líderes en el mercado, que pueden ser consideradas como empresas grandes, por tal motivo Secofi no quería otorgarles el registro, pero lo que sucedió es que los hijos de los dueños de estas empresas alegaron que ellos sólo tienen una parte de esas empresas y son considerados como empresarios medianos.

Claro está, que esta empresa, al ser tan importante recibió apoyo del gobierno del estado y personalmente del gobernador en ese momento Vicente Fox, que les otorgó financiamiento a dos años sin intereses. El monto del capital social declarado para su registro fue de \$250,000 y su capital social en 1997 era de medio millón de pesos.

El administrador de esta empresa afirma que para el buen funcionamiento de una empresa es necesario una igualdad de nivel entre los socios, tanto en visión, cultura empresarial y capital.

Sus objetivos eran contar con una marca propia en mercados internacionales y crecer la capacidad de producción. Están buscando la manera de establecer un distribuidor en Estados Unidos para mandar una buena parte de la producción, también buscan hacer compras en conjunto.

Al entrevistar a dos empresas asociadas afirmaron que la empresa integradora les ha ayudado mucho, ya tienen gran parte de su producción colocada en muchos países de Latinoamérica y esperan adentrarse muy pronto en el mercado estadounidense. La asesoría para la exportación es excelente. Piensan que más

adelante se podrían integrar más socios, pero hasta que la empresa esté bien consolidada.

Al ver la conformación de esta empresa integradora con relación a las dos anteriores podemos constatar la importancia de contar con apoyo financiero, ya que con éste se puede iniciar con los objetivos planteados. Además, el contar con un administrador capaz que trabaje totalmente para el desarrollo de las empresas socias. Es claro que esta empresa cuenta con un fuerte liderazgo en el mercado, las asociadas tienen calidad en sus productos, lo que las hace competitivas desde un inicio.

De acuerdo al estudio realizado podemos evidenciar que el proyecto de empresas integradoras para continuar su camino, necesita que las empresas bajo el esquema de EI se conformen por iniciativa propia de los socios y no por funcionarios públicos que solo buscan cumplir con un proyecto. También es importante que el administrador de la empresa integradora sea una persona que muestre iniciativa, experiencia y liderazgo, con ello la empresa puede lograr un buen funcionamiento de manera evidente.

Asimismo, es primordial el conocimiento tanto de los empresarios como de los funcionarios encargados de la promoción de esta figura asociativa, conocer lo que significa una EI, su forma de operar y los apoyos que puede obtener del gobierno; ya que en ocasiones una EI no tiene personal calificado para administrar dicha empresa y al mismo tiempo no cuenta con el apoyo del gobierno por el desconocimiento de algunos funcionarios. Por lo tanto es importante contar con apoyos efectivos de orientación e información por parte del gobierno.

A pesar de esto el proyecto de empresas integradoras sigue en pie, solo hay que tomar en cuenta que es muy probable que las que hayan tenido una asociación previa serán las que salgan a flote. Este esquema en letra es adecuado para el desarrollo y fortalecimiento de las micro, pequeña y mediana empresas. Empero, sí es importante que al momento de crear, promover u organizar una empresa integradora se base en “una política de desarrollo económico a largo plazo que, entre otras cosas, contemple de manera integral la formación de recursos humanos

para informar, asesorar y orientar a los empresarios que muestren iniciativa y capacidad para asociarse, así como la coordinación de las dependencias gubernamentales para un mejor aprovechamiento de los apoyos destinados a elevar la competitividad de las MPYMEs en el mercado interno y externo.”<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup> Isabel Rueda Peiro (coord.) Las empresas integradoras en México, p.224.

### 3.5 Comparativo Italia-México

Es importante decir que el comparativo entre México e Italia, objeto de estudio de la presente tesis, se debe a que al momento de querer instaurar en México una figura asociativa como lo es la empresa integradora, se toma como base los consorcios italianos. A lo cual se puede evidenciar que no es posible trasladar un programa de un país a otro sin tomar en cuenta la realidad que se vive en cada país o sin simplemente tratar de adaptarlo a esa realidad.

En Italia, la distribución geográfica no es homogénea, ya que más del 80% de las unidades productivas están concentradas en las regiones del norte y del centro del país; es aquí donde se ubica el 83% de la fuerza laboral total que se emplea en las actividades industriales.

El sur de Italia está poco industrializado y más del 30% de los trabajadores laboran en fábricas estatales o en firmas italianas del norte.

Esta concentración geográfica de la industria italiana no es del todo similar a la que sucede en México, sino al contrario muestra grandes diferencias. En México el desarrollo industrial ha dado como resultado un crecimiento explosivo y desordenado de cuatro zonas metropolitanas, correspondientes a las ciudades de México, Monterrey, Guadalajara y Puebla. En cambio en Italia, el desarrollo industrial, mucho más considerable que el de México, no ha originado el crecimiento de grandes ciudades.

En México la ubicación de las empresas industriales se relaciona en función de los servicios con que cuenta la localidad, el abastecimiento de las materias primas y la amplitud del mercado; las MPYMEs en México se “concentran en ocho entidades federativas: Distrito Federal (15.6%), Estado de México (8.5%), Puebla (8%), Jalisco (7.3%), Veracruz (6.1%), Guanajuato (5%), Michoacán (5%) y Nuevo León (4.2%)”.<sup>140</sup>

---

<sup>140</sup> Víctor Manuel Terrones, “Las micro, pequeñas y medianas empresas en el proceso de globalización” en *Comercio Exterior*, México, Bancomext, junio de 1993, p. 545.

En cambio en Italia, las empresas no se ubican en las grandes ciudades, ya que 86% de éstas se ubican en localidades de menos de 100 mil habitantes; esto se debe a que la ubicación de cada una de las empresas está relacionada con las tradiciones locales de cada región y asimismo con su experiencia acumulada por los trabajadores de ese lugar.

En Italia, las empresas muestran una alta productividad, muchas de ellas son empresas familiares, cuentan con mano de obra calificada, utilizan tecnología avanzada, son innovadoras, y además producen tanto para el mercado interno como para el externo. En México, sucede lo contrario, nuestras empresas se caracterizan por su baja productividad, escasa calificación de la fuerza de trabajo, utilizan tecnología atrasada y su producción es preferentemente para el mercado interno y sólo pocas veces lo dirigen hacía el exterior.

No se trata de copiar los distritos industriales de Italia, como señalan Brown y Domínguez citando a Loasby, “la combinación particular de las estructuras sociales y tecnológicas y las características de los mercados que subyace en el éxito de los distritos industriales de Italia no es fácil de reproducir, ni tampoco se debe o puede adoptarse como un modelo general. Cada organización tiene sus propias limitantes, que surgen de su propia historia.”<sup>141</sup>

A diferencia de los distritos industriales italianos que llevan más de cuatro décadas en un continuo proceso de integración, en el caso de México las empresas estaban acostumbradas a trabajar en mercados muy protegidos, satisfaciendo las demandas de un mercado poco exigente.

En el proceso de desarrollo de los distritos industriales italianos las instituciones financieras bancarias e informales han jugado un papel fundamental. En ese país, los bancos municipales o locales han desempeñado un papel muy importante para dar facilidad del crédito a la pequeña empresa. El comportamiento de estos bancos ha sido tal que su expansión no forma parte de estrategias nacionales o internacionales, sino que su contexto es sólo regional o local.

---

<sup>141</sup> Flor Brown y Lilia Domínguez, *op. cit.*, p. 178.

En México existen diversos factores de índole externa a la industria que deberían resolverse para poder salir adelante como son: que los niveles educativos se eleven, que exista seguridad en las carreteras, fluidez en el tráfico de aduanas, etc. Lo más importante es la insuficiencia de apoyos financieros con tasas de interés competitivas y créditos oportunos.

Todas estas diferencias que se han expuesto anteriormente tiene que ver con las diferencias en la historia de estos dos países, ya que a uno, Italia, las condujeron al llamado primer mundo y mientras al otro, México, al subdesarrollo. Este es un punto importante del desarrollo o no de las pequeñas empresas, es el entorno en el que se desenvuelven, el cual es totalmente distinto; además son también vitales para el desarrollo las políticas gubernamentales que se dictan.

El éxito de los consorcios y su éxito exportador se basa en distintos elementos, entre los que podemos mencionar:

Primero, que la experiencia asociativa de los pequeños empresarios comenzó hace muchos años, de igual manera la especialización de su producción y la calificación de su fuerza de trabajo. En México, la experiencia asociativa sólo se da en algunos sectores y donde se presenta las empresas integradoras han funcionado muy bien.

Segundo, existen diversas consideraciones culturales en cuanto a la organización del trabajo, los empresarios italianos se han dado cuenta de la importancia de la creatividad y no esperan ideas de la esfera gubernamental.

Tercero, elemento fundamental de su éxito fue la demanda que se originó después de la Segunda Guerra Mundial, dicha demanda se transformó aún más con la proximidad de los mercados y la oportunidad de exportar a varios países.

Como vemos, el trasladar una figura asociativa como la italiana a otros países se podría dar si las pequeñas y medianas empresas estuvieran dispuestas a colaborar entre ellas mismas, dejando de lado el individualismo y sobre todo si los gobiernos de cada país hicieran realmente un esfuerzo por querer sacar adelante a dichas empresas promoviendo dichas figuras asociativas pero con bases reales de ayuda.

### **3.6 Conclusiones**

A partir de la comparación de la industria del calzado entre México e Italia concluimos que a pesar de que México cuenta con una tradición en la industria del calzado, la falta de preparación profesional, la apertura comercial y la falta de programas de apoyo por parte del gobierno no ha permitido a la industria salir adelante y competir al exterior, aun peor su competencia en el interior la ha ido debilitando fuertemente. Mientras que en Italia la misma industria ha contado con el apoyo del gobierno, protegiéndola de la apertura comercial y llenándola de programas de apoyo, asimismo el factor cultural es uno de los principales detonadores de su éxito debido a que siempre ha buscado el trabajo en equipo en una cadena productiva.

A pesar de que el modelo italiano de consorcios es exitoso en la industria del calzado, en México al querer instaurar empresas integradoras se encontró que no fue posible realizarlo con el éxito que se deseaba. Esto se debió principalmente a que las empresas no cuentan con características similares que permitieran el desarrollo de una cadena productiva. Pero además, son importantes las condiciones internas de las empresas y el entorno nacional e internacional en que operan.

Para lograr el éxito tal y como sucedió con una de las empresas integradoras de León, se necesita antes que nada el apoyo económico para realizar su objetivo principal que es la compra de insumos para la producción. Necesitan también contar con el apoyo del gobierno en programas de apoyo fiscal, contable, de diseño, así como también apoyo en créditos para mejorar la calidad de sus productos a través de la compra de maquinaria.

Así como Italia ha podido desarrollar su industria teniendo una demanda fuerte por parte del mercado europeo, nosotros podemos mejorar la calidad y precio de nuestro calzado para tratar de competir en el mercado estadounidense, ya que es uno de los países con mas demanda de calzado en el mundo.

Aunque parezca imposible, se pueden establecer nichos de mercado específicos para nuestras empresas, pero para lograrlo se necesita del apoyo del gobierno o personas que tengan acceso al entendimiento de las distintas herramientas que se necesitan, adecuar el esquema de empresas integradoras y llevarlo como debe de ser proporcionando los beneficios que contempla.

**CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

Tomando como base la realidad internacional, donde en las últimas décadas se han enfrentado varias crisis económicas, que han dado lugar a la disminución de la producción, el incremento en el desempleo y la contracción de la demanda, toman importancia de manera significativa las micro, pequeña y mediana empresas frente a las grandes, esto es un factor determinante en el desarrollo actual de los países, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo.

Es así que, en el presente trabajo se estudian las micro, pequeña y mediana empresas, tanto en México como en Italia. Esta comparación se pensó pertinente a partir de un decreto emitido por la Secofi para agrupar a dichas empresas, el cual se inspiró en las agrupaciones italianas llamadas “consorcios”. Dicho decreto aunado al Programa de Política Industrial y de Comercio Exterior de mayo de 1996, pretende asociar a las MPYMEs para hacerlas más eficientes tanto al interior como al exterior.

Para ejemplificar de mejor manera dicha comparación, se tomó como estudio de caso la industria del calzado. Con esta industria se fueron evidenciando las diferencias entre México e Italia, independientemente del rezago que existe en nuestro país en dicha industria y las diferencias inherentes a dicho sector, de ahí que la comparación se establece a partir de la organización y agrupación en las micro, pequeña y mediana empresas, en México como empresas integradoras y en Italia como consorcios.

Se puede pensar que en México la industria del calzado cuenta con factores favorables para un desarrollo acelerado, como la mano de obra calificada y semicalificada, la capacidad instalada ociosa, el prestigio y la tradición. Sin embargo, existen factores determinantes que frenan dicho desarrollo, tales como el precario abastecimiento de cueros y otros insumos de origen nacional y extranjero, la escasez temporal de mano de obra calificada, el atraso tecnológico de los establecimientos medianos y pequeños y el deficiente sistema de comercialización; estos factores obstaculizan una mayor expansión y dan lugar a que el

abastecimiento nacional se vea afectado, así como la creación de empleos y el ingreso de divisas a dicha industria.

A pesar de que en México existe una fuerte tradición en la industria del calzado, originada por una iniciativa empresarial con vocación al trabajo, no existe una preparación profesional adecuada para dicho trabajo. Aunado a esto, ha tenido que enfrentar las consecuencias de una indiscriminada apertura comercial y fuertes crisis económicas. Es claro que las cosas no han ido mejorando en los últimos años, el daño provocado a nivel social, económico y político ha sido muy grande. Este tipo de situaciones ha traído como consecuencia la desintegración de gran parte de los fabricantes de calzado y de otras ramas industriales.

Es importante decir que el desarrollo de la industria del calzado y de la industria en general debe descansar en un programa de apoyo integral, en el cual se dé preferencia a las pequeñas y medianas empresas, ya que tienen menor capacidad que las grandes para financiarse, administrarse y organizarse adecuadamente, además de que las grandes empresas gozan de mejores apoyos.

Una de las condiciones fundamentales para el éxito y desarrollo de la industria italiana es la demanda. El proceso de industrialización que se dio después de la Segunda Guerra Mundial trajo consigo un nuevo tipo de demanda; y la expansión de esa demanda se favoreció con la proximidad de mercados con alto poder adquisitivo y su oportunidad de exportar; tomando en cuenta que la apertura comercial se dio paso a paso, se consideró desde un principio ir protegiendo cada sector industrial del país. También es cierto que el factor cultural forma un punto determinante, ya que el industrial italiano desde tiempo atrás ha buscado por sí mismo la unión o agrupación de una cadena productiva para lograr su desarrollo.

Es importante considerar que en los países desarrollados se contemplan consideraciones culturales en cuanto a la organización del trabajo, ya que su crecimiento está sustentado esencialmente en las ideas, en la creatividad y en la iniciativa de las pequeñas células productivas y no sólo en programas salidos de oficinas gubernamentales, tal y como sucede en nuestro país, en donde se piensa que al lanzar una iniciativa de agrupación entre las empresas pequeñas pueden

llegar a salir adelante por sí solas, sin contar con los apoyos precisos y la capacitación adecuada para lograr ese fin.

Es claro que con los factores culturales y con la ausencia de economías de escala, la industria no se puede reactivar ni salvarse sí misma; se requiere de una reestructuración profunda. La apertura indiscriminada en la que incurrió el gobierno convirtió aceleradamente al mercado nacional en un espacio altamente competido, con estándares de precios definidos, servicios y diseños internacionales que en el caso del calzado son exclusivos para los países desarrollados, tal como lo es en Italia. Esta apertura comercial trajo diferentes consecuencias tanto para los industriales como para los proveedores y comercializadores del calzado; los primeros y los segundos se vieron afectados por las importaciones masivas de calzado provenientes de países asiáticos, pero a los comercializadores les significó un incremento en sus ventas. No es posible que esto continúe, que la industria nacional se vea afectada considerablemente por productos importados que ni siquiera cumplen con la calidad adecuada.

De ahí que es imprescindible adaptar a la realidad nacional cada uno de los preceptos encontrados en los países desarrollados que puedan servir para el desarrollo de la industria. Tomar en cuenta cada uno de los factores que inciden en este proceso. Estos factores a considerar para el desarrollo adecuado serían: la importancia que tienen los lazos familiares establecidos en las empresas en cuanto a la creación de un sentido de solidaridad, de cooperación y de trabajo en equipo, es decir la cultura empresarial imperante en nuestro país; en segundo lugar, la incidencia que las fases de agudas crisis económicas y de desempleo tienen en consideración crear estructuras de producción que permitan al dueño asegurar en la medida de lo posible sus ingresos y la sobrevivencia de la planta productiva particularmente de su empresa. Asimismo, la posibilidad de que un sistema de pequeñas y medianas empresas cuente con dos condiciones determinantes: una externa, de acuerdo con el grado de apertura del mercado y de la dinámica de la

demanda; y la otra interna, en la cual se tengan las habilidades técnicas para explotar por completo el mercado interno.

Es necesario reactivar la economía a nivel nacional, ya que las diversas ramas productivas se encuentran en problemas a partir de que la demanda interna se contrajo considerablemente; por lo tanto es urgente incentivar la demanda doméstica. Además, se deben reconstruir las cadenas productivas, establecer una sustitución eficiente de importaciones y estimular el crecimiento y diversificación de las exportaciones directas e indirectas. En la estructura de la industria del calzado, se presentan diversas dificultades para salir adelante, como son: las empresas rezagadas tecnológica y administrativamente, insuficiencias en los insumos en las cadenas productivas, los sistemas de información, la calificación de los obreros, la distribución y los apoyos financieros.

Superar el rezago que existe en la micro, pequeña y mediana empresa no es un proceso rápido, es claro que se necesita tiempo, pero se puede lograr si se promueve mayor integración en las cadenas productivas, si se estimula la inversión a largo plazo mediante la estabilidad económica, si se da una mejor disponibilidad de financiamiento ampliando el acceso a los créditos y con un tipo de cambio estable, si se fomenta la exportación directa e indirecta, especialmente la proveeduría nacional a la industria maquiladora y si se aprovecha al máximo la flexibilidad de las micro, pequeña y mediana empresas. Para lograr tales propósitos es necesario establecer una coordinación regional y dar bases para el desarrollo en infraestructura para la formación de agrupamientos industriales, sectoriales de industria, de subcontratación y empresas integradoras.

Si se lograra la integración de las empresas pequeñas mediante un adecuado planteamiento que se base tanto en la realidad del industrial como en la realidad nacional, la industria micro, pequeña y mediana tendría la posibilidad de salir adelante, obteniendo nuevos mercados para la exportación de sus mercancías. Para ello es necesario que produzcan con calidad y que tengan la capacidad de cumplir con los volúmenes y plazos de entrega.

Lo anterior se debe de lograr no de manera precipitada pero sí con constancia y eficiencia. Debe aprovecharse la experiencia que dejan los errores, como los cometidos en la creación de algunas empresas integradoras en México, en las que no se tuvo una debida planeación y adecuación a la realidad de nuestro país. Se necesita además, una política de desarrollo económico a largo plazo que contemple la información adecuada tanto a los empresarios como a los funcionarios de las dependencias gubernamentales, para que programas como el de las Empresas Integradoras puedan propiciar un avance en la industria nacional.

El buen desempeño industrial de algunos países se basa en condiciones particulares que no se pueden imitar y en consecuencia, replicar. No se trata de aplicar de manera indiscriminada un determinado modelo económico o destacar la importancia de unas cuantas variables. El crecimiento hacia adentro y la orientación hacia fuera revelan alcances y limitaciones que se deben de ponderar en una perspectiva más comprensiva. Su compleja y cambiante coexistencia implica el entendimiento de muchas variables con altos grados de interacción.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alba, Carlos, *Las empresas integradoras en México*, mimeo.
- Argüelles, Antonio y José A. Gómez. *La competitividad de la industria mexicana frente a la concurrencia internacional*, México, Nafin, FCE, 1994, 329 p.
- Bertini, Silvano, *SMEs in the evolution of the italian and indian industrial system*, Bologna, United Nations Industrial Development Organization, 1994, 75 p.
- Boston Consulting Group LTD y Grupo Consultor Ejecutivo, *Industria del calzado*, México, Bancomext - Secofi, 1988.
- Brown, Grossman Flor y Lilia Domínguez Villalobos, "¿Es posible conformar distritos industriales? La experiencia del calzado en León, Gto." en Enrique Dussel Peters, Michael Piore y Clemente Ruiz Durán, *Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*, México, UNAM, Fundación Friedrich Ebert, Editorial Jus, 1997, pp. 155-184.
- Calvo, T. y B. Méndez L. (Coords.) *Micro y pequeña empresa en México frente a los retos de la globalización*. México, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 1995, 273 p.
- Cepal ONUDI, División Conjunta, "Italia: la importancia de la pequeña y mediana empresa en el desarrollo industrial" en ONUDI, Secofi, OEA, *Políticas de Fomento a la Industria Mediana y Pequeña en América Latina y experiencia internacional*, Serie Temática, núm. 3, s/4.
- Centre for the promotion of imports from developing countries, *Footwear : A survey of the Netherlands and other major markets in the european union*, Rotterdam, CBI, july, 1996, 136 p.
- Cirano (Seudónimo), *Modelo integral de servicios financieros a la pequeña empresa*, Tesis de Licenciatura en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México.
- Díaz, Hernández Marina. *La apertura comercial de México: su impacto sobre la industria del calzado 1986-1995*, Tesis de Licenciatura en Relaciones Internacionales por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1996, 96 p.
- Espinosa, Villareal Oscar, *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*, México, Fondo de Cultura Económica, 1993.

- European Comission, *Enterprises in Europe*, vol. 1, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 1994, 269 p.
- Fanta, Gonzalo Martner, "Globalismo y economía mundial" en Secretaría de Relaciones Exteriores, *Paradojas de un mundo en transición*, México, SRE, 1993.
- Felgueres, Fiallega Juan José, *Planeación financiera estratégica y competitividad en empresas pequeñas y medianas*, Tesis Doctoral en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1997, 252 p.
- Fitzpatrick Associates, *The footwear industry in the EC*, United Kindom, The economist intelligence unit, 1993, pp. 19-32.
- Flores, Becerril María Elena, *Las empresas integradoras en la industria de la transformación*, Tesis de Maestría en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1998, 111 p.
- Francois, Huchet Jean y Daniel Villavicencio, *Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PYMEs*, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, serie 9, México, Nafin, Flacso, pp. 127-146.
- INEGI y Previsión Social, *Encuesta Nacional de Micronegocios 1996*, México, 29p.
- Instituto Italiano de Comercio Exterior, *El dinamismo de las áreas periféricas económicas*, Italia, Instituto Italiano de Comercio Exterior, 1993.
- Joselevich, Pedro, *Empleo y automatización en la industria del calzado*, Cuadernos laborales, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986, 126p.
- López, Espinosa M., *El financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa en A.L. Propuestas de acción a partir de la experiencia de México*, Santiago de Chile, CEPAL/PNUD, 1994.
- Mencarelli, Maurizio, *La experiencia internacional de la pequeña y mediana empresa. El caso de Italia*, mimeo, México, 28 p.
- Mencarelli, Maurizio, *Las pequeñas y medianas empresas italianas en la era global : los sistemas locales frente al espacio mundo*, mimeo presentado en el I Foro Nacional "Estrategias Asociativas de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa Frente a la Globalización", México, IIEc-UNAM, 24 noviembre 1997, 10 p.
- Millan, Villaseñor Leopoldo, *La posición del calzado mexicano en el marco de la nueva apertura comercial hacia América del Norte*, Tesis de Licenciatura en

Relaciones Internacionales por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1997, 144 p.

- Molinari, Valter, *L' industria calzaturiera italiana 1988*, Milan, ANCI Servizi, 1988, 30 p.

- Porter, M., *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Ed. Vergara, 1991, 1025 p.

- *Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994*, México, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, 1990.

- Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*, México, Espasa Calpe, 1970.

- Rosas, Cristina, *México ante los procesos de regionalización económica en el mundo*, México, IIEc-UNAM, 1996.

- Rueda, Peiro Isabel, *"Crisis, reestructuración económica y social y elecciones presidenciales en América Latina, 1982-1994: el caso de México"*, Tesis Doctoral en Estudios Latinoamericanos por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1996, 348 p.

- Rueda, Peiro Isabel (coord.), *Las empresas integradoras en México*, México, Siglo XXI, IIEc, 1997, 236 p.

- Saba, Andrea, "El sistema de las pequeñas y medianas empresas en Italia: características y políticas de apoyo" en Federico Gutiérrez Soria y Clemente Ruiz Duran, *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, serie *Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa*, México, Nafin, UNAM, 1995.

- Salinas de Gortari, Carlos, *Sexto Informe de gobierno*, México, 1994.

- Salinas, Chavez Antonio, *Italia: Panorama económico de un equilibrio inestable*, mimeo.

- Sánchez, Ugarte F., M. Fernández y E. Pérez Motta, *La política industrial ante la apertura*, México, FCE, 1994, 91 p.

- Torres, González Elfid, *La empresa integradora, una alternativa para la micro, pequeña y mediana empresa en México*, Tesis de Licenciatura en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1997, 107 p.

- \_\_\_\_\_. "Italy basic data" en *EUI country profile 1996-1996*, The economist Intelligence Unit Limited, 1996, 65 p.

## HEMEROGRAFÍA

- Aguilar, Barajas I. "Las empresas micro, pequeñas y medianas en el desarrollo industrial de México" en *Comercio Exterior*, vol. 45, núm. 6, México, Bancomext, 1995, p. 478.
  
- Alba, Vega C., "Los microindustriales ante la apertura comercial y el Tratado de Libre Comercio" en *Foro Internacional*, vol. 33, núm. 3, México, El Colegio de México, jul-sept 1993, pp. 453-483.
  
- Alfaro, Ofelia y Abraham Ferrusquía, "Calzado (primera parte)" en *Comercio Exterior*, México, Departamento de Planeación, Bancomext.
  
- Alfaro, Ofelia y Abraham Ferrusquía, "Calzado (segunda y última parte)" en *Comercio Exterior*, México, Departamento de Planeación, Bancomext.
  
- Anaya, Díaz A., "La pequeña y mediana industria en México: tendencias a nivel sectorial y de rama" en *Investigación Económica*, vol. 47, núm. 185, México, Facultad de Economía- UNAM, 1988.
  
- Becattini, Giacomo, "Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano" en *Sociología del trabajo*, núm. 5, España, Nueva Época, 1988, pp. 3-17.
  
- Casalet, Mónica, "La formación técnica: una red olvidada del sistema nacional de innovación" en *Comercio Exterior*, vol. 44, núm. 8, México, Bancomext, 1994.
  
- Casar, J.I, "Competitividad, crecimiento y equidad" en *Problemas del Desarrollo*, vol. 23, núm. 89, México, IIEc-UNAM, abril-junio 1992, pp. 125-146.
  
- Corona, Guzmán Roberto, "El entorno actual de la negociación comercial de América Latina" en *Revista de Relaciones Internacionales*, núm. 56, México, FCPyS, UNAM, octubre-diciembre de 1992, pp. 81-90.
  
- Cortelesse, Claudio, "Competitividad de los sistemas productivos y las empresas pequeñas y medianas: campo para la cooperación interempresarial" en *Comercio Exterior*, vol. 43, núm. 6, México, Bancomext, junio de 1993.
  
- Chen, Tain-Jy, "Las empresas pequeñas y medianas de Taiwan" en *Comercio Exterior*, vol. 43, núm. 6, México, Bancomext, junio de 1993, pp. 565-572.
  
- De León, J. "El impulso a las micro, pequeñas y medianas empresas" en *Mercado de Valores*, vol. 54, núm. 6, México, Nafin, 1994.

- Del Val, E., "El papel de la micro y pequeña empresa en el proceso de globalización de la economía mundial", ponencia presentada en el *Seminario Internacional El Papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Proceso de Globalización de la Economía Mundial*, México, Nafin, 1993.
- Domínguez, Villalobos Lilia y Flor Brown Grossman, "Productividad y cambio tecnológico en la industria mexicana del calzado" en *Comercio Exterior*, vol. 42, núm. 1, México, Bancomext, enero 1992, pp. 46-53.
- Garza, Laguerá D., "La microempresa: estrategia de desarrollo" en *Técnica y Humanismo*, Revista del CONALEP, vol. 11, núm. 6, México, mayo-junio 1991, pp. 7-10
- Mendiola, G. y Aguilar C., "Las medianas y pequeñas empresas más importantes de México" en *Expansión*, vol. 22, núm. 549, México, 1990.
- Lorana, Guzmán Roberto, "El entorno actual de la integración comercial de América Latina" en *Revista de Relaciones Internacionales*, núm. 56, México, FCPyS, UNAM, octubre-diciembre de 1992.
- Lozano, Lucrecia, "Globalización y regionalización en la economía internacional" en *Revista de Relaciones Internacionales*, núm. 59, México, FCPyS, UNAM, julio-septiembre de 1993.
- *El Mercado de Valores*, núm. 4 (suplemento), México, 15 febrero de 1990, pp. 9-14.
- Nacional Financiera, "Se crea la comisión mixta para la modernización de la industria micro, pequeña y mediana" en *Mercado de Valores*, vol. 51, núm. 19, México, Nafin, 1991.
- Orozco, Felgueres Carlos, "Empresas Integradoras" en *Consultorio Fiscal*, núm. 154, México, 1994.
- Palmieri, Paola, "The fall in the consumption is more than tangible" in *Foto Shoe*, núm. 8, Milano, 1997.
- Plascencia, Roberto, "La problemática en la industria del calzado" en *Calzavance*, núm. 6, León, Gto., CICEG, 1993, pp.14-15.
- Plascencia, Roberto, "Esquemas viables para aprovechar el potencial exportador de la industria mexicana del calzado" en *Calzavance*, núm. 2, León, Gto., CICEG, 1995, pp. 5-17.

- Pliego, Valenzuela T., "Nacional Financiera: una manita a los pequeños" en *Expansión*, vol. 23. núm. 569, México, 1991.
- Rueda, Peiro Isabel, "Efectos de la política neoliberal sobre las empresas mexicanas" en *Contaduría y administración*, núm. 186, México, FCA-UNAM, Nueva Época, julio septiembre de 1997.
- Rueda, Peiro Isabel, Nadima Simón y Ma. Elena Flores, "Las micro, pequeña y mediana empresas y el proyecto gubernamental de empresas integradoras en México" en *Problemas del Desarrollo*, vol. 28, núm. 111, México, IIEc-UNAM, octubre-diciembre 1997, pp. 101-122.
- Ruiz, Duran Clemente. "México: crecimiento e innovación en las micro y pequeñas empresas", en *Comercio Exterior*, vol. 43, núm. 6, México, Bancomext, junio de 1993, pp. 525-529.
- Salinas, Chavez Antonio, "Italia: Panorama económico de un equilibrio estable" en *Comercio Exterior*, México, Bancomext, 1990.
- Sánchez, Ugarte F., "Impulso a la tecnología en la pequeña y mediana empresa: el caso de México" en *Mercado de Valores*, vol. 54, núm. 12, México, Nafin, 1994.
- Sánchez, Ugarte Fernando. "Acciones en favor de las micro, pequeñas y medianas industrias en México" en *Comercio Exterior*, vol. 43, núm. 6, México, Bancomext, junio de 1993, pp. 539-543.
- Terrones, López M. "Las micro, pequeñas y medianas empresas en el proceso de globalización" en *Comercio Exterior*, vol. 43, núm. 6, México, Bancomext, junio de 1993, pp. 544-546.
- Till, Phillip G., "Las pequeñas empresas en Estados Unidos" en *Comercio Exterior*, vol. 43, núm. 6, México, Bancomext, junio de 1993, pp. 536-538.
- Urbano, Reyes Javier, "La pequeña y mediana industria en la Unión Europea" en *Calzavance*, núm. 20, León, Gto. CICEG, 1995, pp. 22-23.
- Villavicencio, Daniel, "Las pequeñas y medianas empresas innovadoras" en *Comercio Exterior*, México, Bancomext, pp. 759-769.
- Willmsen, Arnold, "Pequeñas y medianas empresas: la experiencia alemana" en *Comercio Exterior*, vol. 43, núm. 6, México, Bancomext, junio 6 de 1993, pp. 552-560
- \_\_\_\_\_, "Exports stimulated by a weak lira" in *Anual digest markets leather*, núm. 22, Francia, Société Internationale de Communication-SIC, 1996, pp. 78-79.

- \_\_\_\_\_., "Export di calzature negativo il primo semestre 95" en *Ars Week*, núm. 1, Milano, ARPEL, enero 1996.
- \_\_\_\_\_., "L'export di calzature cresce dell' 11.9%" en *Ars Week*, núm. 1, Milano, Ars Arpel Group, enero 1997, p. 6.
- \_\_\_\_\_., "Ferias Internacionales como elemento del marketing para el mercado europeo. Seminario Internacional de Marketing para la industria del calzado" en *Calzavance*, núm. 3, León, Gto., CICEG, 1993, pp. 25-26.
- \_\_\_\_\_., "La recuperación de la industria mexicana del calzado esta a la vuelta de la esquina" en *Calzavance*, núm. 5, León, Gto. CICEG, 1993, p. 18.
- \_\_\_\_\_., *Calzavance*, núm. 2, León, Gto, CICEG, abril 1997.
- \_\_\_\_\_., "La historia del calzado" en *Calzavance*, núm. 4, León, Gto, CICEG, julio 1997.
- \_\_\_\_\_., "Rusia export, is born in the italian region of the Marche" in *Foto Shoe*, núm. 7, Milano, 1997.
- \_\_\_\_\_., "The italian footwear sector in 1996" in *Foto Shoe*, núm. 8, Milano, 1997.
- \_\_\_\_\_., "Mexican shoe industry" in *World Footwear*, vol. 9, núm. 4, Shoe Trades Publishing, jul-ago. 1994, pp. 43-46.
- \_\_\_\_\_., "Italian shoemakers smile again" in *World Footwear*, Shoe Trades Publishing, sept-oct 1994, pp. 30-32.
- \_\_\_\_\_., "Italian Shoemakers on the up" in *World Footwear*, vol. 9, núm. 5, Shoe Trades Publishing, sept-oct 1995, pp. 55-56.
- \_\_\_\_\_., "Italy : shomakers consolidate their recovery" in *World Footwear*, vol. 10, núm. 3, Shoe Trades Publishing, may-jun 1997, pp. 62-63.

## PERIÓDICOS

- Antal, Edith, “¿El fin del empleo?” en *El Nacional*, México, 9 de mayo de 1996.
- Armocida, Roberto, “Firmarán México-Italia” en *Reforma*, México, jueves 29 de mayo de 1997.
- Contreras, Vasquez German, “Propone Canacindra evaluar a fondo el actual tipo de cambio” en *Excélsior*, México, martes 12 de agosto de 1997.
- Martínez, Nicolas Oscar, “Relaciones México-Italia interés de pequeñas y medianas empresas italianas por establecer joint-ventures en los sectores: textil y vestido, calzado, química de plástico, joyería, madera, cerámica: Ministro de Relaciones Exteriores de Italia.” en *Excélsior*, México, jueves 18 de septiembre de 1997.
- Pérez-Rul, Rocio, “El 30% de obreros en el mundo se encuentra desempleada o subempleada; aumenta trabajadores con bajos salarios: OIT” en *Excélsior*, México, miércoles 2 de julio de 1997.
- Rodríguez, Trejo Agustín, “Globalización: ¿Oportunidad o fatalidad?” en *Excélsior*, México, jueves 13 de febrero de 1997.
- Rojas, Manuel, “No responde a las necesidades de micro empresarios el nuevo plan de apoyo: Villagómez” en *Excélsior*, México, domingo 18 de agosto de 1996.
- Ramos, Guadalupe, “Un poco por la idiosincrasia mexicana de la concha, en cuanto sentimos que el mercado interno reacciona, nos olvidamos del mundo: Jorge Elías Calles, presidente de la Cámara del Calzado” en *El Economista*, México, lunes 26 de agosto de 1996.
- \_\_\_\_\_, “Intensifican Blanco y Gurria negociaciones para concretar un acuerdo global con la UE” en *Excélsior*, México, jueves 29 de mayo de 1997.
- \_\_\_\_\_, “Seguridad jurídica, simplificación a fondo y disminución impositiva, demanda la Canaco” en *Excélsior*, México, domingo 7 de septiembre de 1997.

**ANEXO**

## **DECRETO QUE PROMUEVE LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS CONSIDERANDO**

Que el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 señala entre sus objetivos, que el mejoramiento productivo de las estructuras económicas nacionales debe adaptarse a las nuevas modalidades de integración y competencia internacional;

Que el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994, plantea la necesidad de propiciar un desarrollo industrial más equilibrado promoviendo la utilización regional de los recursos y la creación de empleos productivos y, con ello, contribuir a incrementar el bienestar de los consumidores;

Que se impulsará la modernización de las formas tradicionales de producción de las empresas micro, pequeñas y medianas y se brindará especial atención a los programas de organización interempresarial que faciliten el trabajo en equipo e incrementen su capacidad de negociación en los mercados;

Que el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, propone como líneas de acción, la organización interempresarial para la formación de empresas integradoras de industrias micro, pequeñas y medianas en ramas y regiones con potencial exportador; reconoce además que uno de los problemas de dichas empresas es su limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala productiva, así como de los bajos niveles de organización y gestión;

Que dentro de los objetivos de este último Programa está el fortalecer el crecimiento de las empresas de menor tamaño, mediante cambios cualitativos en la forma de comprar producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación;

Que en el marco de la internacionalización de la economía, la estrategia se orienta a mejorar las escalas de producción mediante la organización interempresarial; lo que facilitará el acceso de la tecnología y propiciará la inserción de las empresas en el mercado exterior;

Que con el fin de apoyar la modernización de la actividad productiva de las empresas del subsector y de mejorar su capacidad de negociación en los diferentes mercados se fomentarán formas asociativas para la producción bajo diversas modalidades, cada una de ellas responderá a objetivos y necesidades concretas; sin que ello signifique afectar la autonomía de las empresas;

Que se requiere impulsar la formación de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana como una forma para eficientizar su organización y su competitividad, he tenido a bien expedir el siguiente

**ARTICULO 1o.-** El presente Decreto tiene por objeto promover la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, cuyo propósito sea realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas de estos estratos en todos los ámbitos de la vida económica nacional.

**ARTICULO 2o.-** El Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en coordinación con los gobiernos de los estados y la banca de desarrollo y, en concertación con los organismos empresariales, fomentarán la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras.

**ARTICULO 3o.-** Las empresas que deseen hacerse acreedoras a los beneficios que otorga el presente Decreto, deberán solicitar su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, el cual estará a cargo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

**ARTICULO 4o.-** Para obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, las empresas integradoras deberán cumplir con los siguientes requisitos:

I.- Tener personalidad jurídica propia, que su objeto social preponderante sea la presentación de servicios especializados de apoyo a las empresas micro, pequeñas y medianas integradas;

II.- Constituirse, con las empresas integradas, mediante la adquisición, por parte de éstas, de acciones o partes sociales. Las empresas integradas deberán además, ser usuarias de los servicios que presta la empresa integradora;

III.- No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas;

IV.- Tener cobertura nacional, o bien, circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios;

V.- Únicamente percibir ingresos por concepto de cuotas y prestación de servicios;

VI.- Que la administración y prestación de sus servicios lo realice personal calificado ajeno a las empresas asociadas;

VII.- Proporcionar a sus socios, algunos de los siguientes servicios especializados:

a) Tecnológicos, cuyo objetivo será facilitar el uso sistemático de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de personal calificado,

entre otros, para elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas integradas;

**b)** Promoción y comercialización, con el propósito de incrementar y diversificar la participación de las empresas integradas en los mercados interno y de exportación, así como para abatir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado y catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones;

**c)** Diseño, que contribuya a la diferenciación de los productos de las empresas integradas, para mejorar su competitividad. Igualmente, el desarrollo y aplicación de innovaciones y elementos de originalidad que impriman a los productos características peculiares y propias;

**d)** Subcontratación de productos y procesos industriales, con el fin de complementar cadenas productivas y apoyar la articulación de diversos tamaños de planta, promoviendo la especialización, así como la homologación de la producción y, en consecuencia, una mayor competitividad;

**e)** Promover la obtención de financiamiento en condiciones de fomento a efecto de favorecer el cambio tecnológico de productos y proceso, equipamiento y modernización de las empresas, con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de capacitación y asesoría técnica, medio ambiente, calidad total de seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad;

**f)** Actividades en común, que eviten el intermediarismo y permitan a las empresas asociadas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, y

**g)** Otros servicios que se requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas, de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial y capacitación de mano de obra.

En el caso de las Uniones de Crédito, prestar por lo menos dos de los servicios señalados en la Fracción anterior;

**ARTICULO 5o.-** Las empresas integradoras se podrán acoger, al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece el Título II-A de la Ley de Impuesto Sobre la Renta y a las reglas de carácter general que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por un periodo de cinco años, a partir del

inicio de sus operaciones, siempre que los ingresos propios de su actividad no rebasen el factor que resulte de multiplicar quinientos mil nuevos pesos por el número de socios, sin que esta cantidad exceda de diez millones de nuevos pesos en el ejercicio.

**ARTICULO 6o.-** La banca de desarrollo diseñará programas especiales de apoyo para las empresas integradoras.

Nacional Financiera S.N.C., apoyará a los socios otorgándoles créditos a través de intermediarios financieros para que puedan realizar sus aportaciones al capital social de la empresa integradora; asimismo, otorgará a los intermediarios financieros garantías complementarias a las ofrecidas por las propias empresas integradoras y/o sus socios;

**ARTICULO 7o.-** Con el objeto de facilitar la creación y de empresas integradoras, se adoptarán medidas que eliminen obstáculos administrativos, para lo cual:

I.- Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deberán adoptar mecanismos de apoyo en la esfera de sus competencias, y

II.- El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, promoverá convenios y acuerdos con los gobiernos de las entidades federativas en los que se establezcan apoyos y facilidades administrativas que fomenten y agilicen su establecimiento y desarrollo.

**ARTÍCULOS 8o.-** Las empresas integradoras podrán realizar los trámites y gestiones de sus socios a través de la Ventanilla Única de Gestión y de los Centros NAFIN para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

## **TRANSITORIOS**

**UNICO.-** El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Dado en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los 6 días del mes de mayo de mil novecientos noventa y tres.- Carlos Salinas de Gortari.- Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Pedro Aspe.- Rúbrica.- El Secretario de Comercio y Fomento Industrial, Jaime Serra Puche.- Rúbrica.

## **DECRETO QUE MODIFICA AL DIVERSO QUE PROMUEVE LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS**

### **CONSIDERANDO:**

Que el decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993, ha sido un instrumento eficaz en la eliminación de obstáculos administrativos en favor de ese sector empresarial;

Que el esquema de integración de empresas persigue la eficiencia en el proceso de producción sobre la base de pequeñas escalas productivas de integración horizontal, con el objeto de obtener bienes y servicios de calidad y precio competitivo, lo que favorece la concurrencia al mercado de exportación;

Que frente a la competencia creciente es conveniente dar flexibilidad operativa a las empresas integradoras a efecto de que puedan comprar y vender por cuenta de sus asociadas, con lo que lograrán una mejor posición negociadora en el mercado;

Que resulta importante obtener el rendimiento máximo de la capacidad productiva que aglutina la sociedad por lo que es conveniente permitir que la empresa integradora comercialice una proporción de sus bienes y servicios entre terceros, y

Que la empresa integradora enfrenta retos y oportunidades por lo que esta figura requiere actualizarse en su operación y recibir facilidades administrativas, he tenido a bien expedir el siguiente:

**ARTICULO PRIMERO.- Se reforman** los artículos 4o., fracciones I, II, V, VI, VII incisos b, f, y g; 5o., 6o., y 7o. primer párrafo, y **se adicionan** el inciso h) a la fracción VII del artículo 4o., y un último párrafo al artículo 7o., del Decreto que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de mayo de 1993, para quedar como sigue:

**ARTICULO 1o.-** El presente Decreto tiene por objeto promover la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, cuyo propósito sea realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas de estos estratos en todos los ámbitos de la vida económica nacional;

**ARTICULO 2o.-** El Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en coordinación con los gobiernos de los estados y la banca de desarrollo y, en concertación con los organismos empresariales, fomentarán la

creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras;

**ARTICULO 3o.-** Las empresas que deseen hacerse acreedoras a los beneficios que otorga el presente Decreto, deberán solicitar su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, el cual estará a cargo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.;

**ARTICULO 4o.-** Para obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, las empresas integradoras deberán cumplir con los siguientes requisitos:

I.- Tener personalidad jurídica propia, que su objeto social preponderante consista en la presentación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y median empresa integrada, y que su capital social no sea inferior a cincuenta mil nuevos pesos;

II.- Constituirse, con las empresas integradas, mediante la adquisición, por parte de éstas, de acciones o partes sociales. La participación de cada una de las empresas integradas no podrá exceder de 30 por ciento del capital social de la empresa integradora. Las empresas integradas deberán, además, ser usuarias de los servicios que preste la integradora con independencia de que estos servicios se brinden a terceras personas;

Podrán participar en el capital de la empresas integradoras las instituciones de banca de desarrollo, el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad y, en general, cualquier otro socio, siempre y cuando la participación de las empresas integradas represente por lo menos un 75% del capital social de la integradora;

III.- No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas;

IV.- Tener cobertura nacional, o bien, circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios;

V.- Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas. Podrán obtener ingresos por otros conceptos, siempre que éstos representen como máximo un 10 por ciento de sus ingresos totales.

VI.- Presentar proyecto de viabilidad económico-financiero en el que se señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora, así como sus etapas;

VII.- Proporcionar a sus socios, algunos de los siguientes servicios especializados:

- a)** Tecnológicos, cuyo objetivo será facilitar el uso sistemático de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de personal calificado, entre otros, para elevar la productividad y calidad de los productos de las empresas integradas;
- b)** Promoción y comercialización de los productos y servicios de las empresas integradas, con el propósito de incrementar y diversificar su participación en los mercados internos y de exportación, así como para abatir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado y catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones;
- c)** Diseño, que contribuya a la diferenciación de los productos de las empresas integradas, para mejorar su competitividad. Igualmente, el desarrollo y aplicación de innovaciones y elementos de originalidad que impriman a los productos características peculiares y propias;
- d)** Subcontratación de productos y procesos industriales, con el fin de complementar cadenas productivas y apoyar la articulación de diversos tamaños de planta, promoviendo la especialización, así como la homologación de la producción y, en consecuencia, una mayor competitividad;
- e)** Promover la obtención de financiamiento en condiciones de fomento a efecto de favorecer el cambio tecnológico de productos y proceso, equipamiento y modernización de las empresas, con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de capacitación y asesoría técnica, medio ambiente, calidad total de seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad;
- f)** Actividades en común, que eviten el intermediarismo y permitan a las empresas integradas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común, en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega;
- g)** Fomentar el aprovechamiento de residuos industriales, con el propósito de utilizar los materiales susceptibles de reciclaje y contribuir a la preservación del medio ambiente, y
- h)** Otros servicios que se requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas, como son los de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial, capacitación de mano de obra, mandos medios y gerencial.

En el caso de las Uniones de Crédito, prestar por lo menos dos de los servicios señalados en la Fracción anterior;

**ARTICULO 5o.-** Las empresas integradoras podrán acogerse, al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece la Ley de Impuesto Sobre la Renta , por un período de diez años, y a la Resolución que otorga facilidades administrativas a los contribuyentes que en la misma señala, a partir del inicio de sus operaciones;

De acogerse a las facilidades fiscales antes citadas, podrán realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, cumpliendo con los requisitos que, mediante reglas de carácter general, emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

**ARTICULO 6o.-** La banca de desarrollo promoverá el esquema de integración, para lo cual deberá establecer programas específicos de apoyo para las empresas integradoras, así como para sus asociadas, mediante créditos, garantías o capital de riesgo. Asimismo, apoyará a los socios otorgándoles créditos a través de los intermediarios financieros para que puedan realizar sus aportaciones al capital social de la empresa integradora;

**ARTICULO 7o.-** Con el objeto de facilitar la creación y desarrollo de las empresas integradoras, se adoptarán medidas que eliminen obstáculos administrativos, para lo cual:

I.- Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deberán adoptar mecanismos de apoyo en la esfera de sus competencias, y

II.- El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, promoverá convenios y acuerdos con los gobiernos de las entidades federativas en los que se establezcan apoyos y facilidades administrativas que fomenten y agilicen su establecimiento y desarrollo;

Las empresas integradoras que suscriban los programas de empresas altamente exportadoras, de empresas maquiladoras de exportación, de importación temporal para producir artículos de exportación, o de empresas de comercio exterior, recibirán las facilidades derivadas de dichos programas, siempre y cuando cumplan con los requisitos que los mismos señalen;

**ARTÍCULOS 8o.-** Las empresas integradoras podrán realizar los trámites y gestiones de sus socios a través de la Ventanilla Única de Gestión y de los Centros NAFIN para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

## **TRANSITORIOS**

**PRIMERO.-** El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

**SEGUNDO.-** Las empresa integradoras que se hayan constituido de conformidad con las disposiciones establecida en el Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de mayo de 1993, y que deseen acogerse a los beneficios que otorga el presente Decreto, deberán cumplir con lo previsto en el artículo 4o. del presente Decreto, a más tardar el 31 de diciembre de 1995; en tanto deberán continuar cumpliendo con lo previsto por el decreto del 7 de mayo de 1993.