



00673  
6

Universidad Nacional Autónoma de México  
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración  
Facultad de Contaduría y Administración  
Facultad de Química  
Instituto de Investigaciones Sociales  
Instituto de Investigaciones Jurídicas

# T e s i s

Estrategias empresariales para aprovechar el Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea.

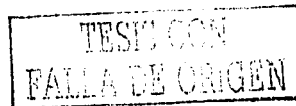
Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración  
(Negocios Internacionales)**

Presenta: Roberto Patiño Abuela

Tutor: M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez

México, D.F.



2003.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# PAGINACIÓN DISCONTINUA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas  
UNAM a difundir en formato electrónico e im-  
primir el contenido de mi trabajo receptor  
NOMBRE: ROBERTO  
PATINO ARREOLA  
FECHA: 10/04/2003  
FIRMA: [Firma]

## INDICE

INTRODUCCIÓN	I
METODOLOGÍA	V
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	VI
HIPÓTESIS	IX
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	X

### CAPÍTULO I

#### MARCO REFERENCIAL

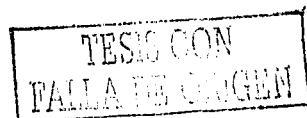
1.1. Cambio estructural y liberalización económica en el mundo.	1
1.1.1. Revolución científico-tecnológica.	10
1.1.2. Calidad y economía de la racionalidad	12
1.2. Interdependencia y globalización.	14
1.3. Neoliberalismo	27
1.4. El modelo de Michael Porter.	30
1.4.1. Marco histórico.	30
1.4.2. Las ventajas competitivas de las naciones y sus empresas.	33

### CAPITULO II

#### RELACIÓN COMERCIAL MÉXICO-UNIÓN EUROPEA

2.1. La reforma del estado mexicano ante la globalización - económica.	45
2.1.1. La política económica (1982-1988).	45
2.1.2. Fase de apertura comercial (1988-1994)	48

B



2.1.3.	Saldos Neoliberales (1994-2000)	52
2.2.	Antecedentes de la relación México-Unión Europea.	54
2.2.1.	Globalización en la Europa de la posguerra.	54
2.2.2	Dialogo político de Europa con México y América Latina.	58
2.2.3.	Escenario en los años noventa.	59
2.2.3.1.	El Acuerdo de Asociación Económica, - Concertación Política y Cooperación.	59

### CAPITULO III

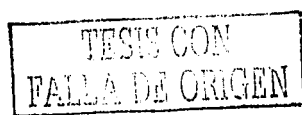
#### TRATADO DE LIBRE COMERCIO MÉXICO-UNIÓN EUROPEA

3.1.	Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea.	63
3.1.1.	Negociación del Tratado.	63
3.1.2.	Perspectivas y alcances.	78
3.1.3.	Inversión de la Unión Europea en México	83
3.2.	Métodos alternativos de penetración y desarrollo de mercados, - amparados en la ventaja competitiva.	87
3.2.1	Exportaciones.	88
3.2.2	Concesión de licencias.	90
3.2.3	Franquicias.	93
3.2.3	Contratos de gestión.	95

### CAPITULO IV

#### ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA PENETRAR EL MERCADO INTERNACIONAL EUROPEO

4.1.	Estrategias para penetrar mercados internacionales	99
4.2.	Fijación de objetivos para penetrar el mercado europeo.	104
4.3.	Incremento de las ventas utilizando exportaciones.	109
4.4.	Características de la competencia	114



4.5. Oportunidades comerciales de la plataforma empresarial mexicana para penetrar el mercado europeo. 116

**CONCLUSIONES** 118

**BIBLIOGRAFÍA** 122

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

D

## INTRODUCCIÓN

Pocas etapas de la historia de México han tenido una transformación económica tan radical como la realizada en los últimos sexenios, específicamente en el periodo 1982- 2000.

La tendencia mundial hacia la conformación de bloques geopolítico-económicos, ha conducido a la creación de tres grandes grupos: América del Norte, Unión Europea y Cuenca del Pacífico. En este marco, si bien México quedó comprendido inicialmente en la zona de América del Norte por su situación geográfica y por el flujo de su comercio exterior, la penetración de capital original de otros países líderes como Alemania, Francia, Gran Bretaña, Japón, China, entre otros, ha contribuido a que el país no esté aislado de los otros grupos mencionados.

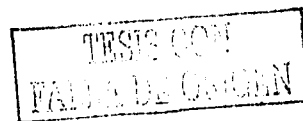
Dentro de este panorama, un elemento fundamental de política económica que encabezó la administración de Ernesto Zedillo, fue la negociación tendiente a formalizar un Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea, el cual entró en vigor el 1 de julio de 2000. Con dicho tratado se buscó reforzar significativamente el impulso que la apertura económica ha dado al desarrollo del país, particularmente a la inversión, a la absorción y adaptación de tecnologías de los países desarrollados y a la creación de empleos más productivos y mejor remunerados.

En este contexto y dentro del cambiante perfil de los negocios internacionales, la cuestión de la estrategia del desarrollo de

nuevos mercados internacionales, representa uno de los principales problemas que debe resolver la empresa mexicana dentro del marco de su política comercial, la cual se encuentra irremediablemente adherida a los acuerdos comerciales signados por México. Actualmente no se trata de discutir la conveniencia o no de participar en ciertos acuerdos o cómo deben ser estos negociados; se trata de hacer frente a una situación real y aprovechar las oportunidades, actuando para reducir las amenazas y alcanzar la ventaja competitiva tanto de las empresas como de la nación.

Tras lo expuesto, debe recordarse que los negocios internacionales vinculados estrechamente con el actual contexto comercial, son prácticamente tan antiguos como la humanidad. Sin embargo, en los últimos años la variedad de formas de intervención internacional se ha ampliado enormemente y en principio sus únicos límites son la imaginación de los empresarios y de los legisladores de cada nación. Así, las nuevas formas de negociación internacional, se han aplicado a las actividades mercantiles que van desde las simples exportaciones e importaciones, por un lado, hasta las inversiones directas mayoritarias o de propiedad absoluta realizadas en el extranjero, por el otro, así como en las denominadas franquicias, *joint ventures*, entre otras.

En este sentido, el presente trabajo de investigación analiza los alcances de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea, a fin de destacar su perspectiva en cuanto a las estrategias que debe seguir la empresa nacional para penetrar en los mercados internacionales, observando así





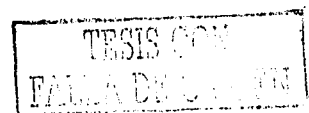
mayor ventaja competitiva y certidumbre, producto del creciente comercio mundial; igualmente pretende identificar cómo la apertura de nuevos mercados permite deducir un incremento en los volúmenes de exportación y promover el valor agregado mexicano de las exportaciones incorporando más empresas mexicanas al mercado internacional.

Así, en el primer capítulo se identifica el cambio estructural que motivó la liberalización económica en el mundo y la manera en que México asumió su inserción ante dicha liberalización. Asimismo, es importante conocer las condiciones que indujeron a México a insertarse dentro de la economía globalizada y como es que debe producirse y buscarse la competitividad dentro del país junto con sus empresas, tomando en consideración la teoría de Michael Porter.

Dentro del segundo capítulo, se revisan los antecedentes inmediatos anteriores al Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea, el cual se enmarca dentro de las políticas económicas iniciadas por el gobierno mexicano desde el año de 1982, hasta las implementadas por el gobierno Zedillista.

En el tercer capítulo, se conoce el origen, las características, los avances y perspectivas del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea, siendo que dichos aspectos constituyen el pilar sobre el cual se podrán analizar los métodos alternativos de penetración y desarrollo de mercados internacionales con el propósito de que la empresa mexicana los adopte.

Finalmente el cuarto capítulo, se enfoca primordialmente a proponer una serie de estrategias que se traduzcan en procedimientos analíticos en la empresa mexicana, los cuales permitan alcanzar con mayor dinamismo, prontitud y exactitud el mercado internacional europeo.



## METODOLOGÍA

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio<sup>1</sup>, esta investigación corresponde al área de las ciencias sociales y tendrá las características de un estudio de tipo descriptivo a través de materiales informativos procedentes de distintas fuentes; se observarán los fenómenos, los hechos, tal y como se presentan en su contexto para después analizarlos, referirlos y tratar de comprenderlos entendiendo hasta donde sea posible las causas o las razones de los mismos. En este caso se intentará responder a las causas de los eventos políticos y económicos que originan que los empresarios adopten ciertas estrategias para afrontar la competencia económica y así penetrar en los mercados internacionales, como lo es el de la Unión Europea.

Se dice que se intentará responder a las causas de los eventos políticos y económicos que originan que los empresarios adopten ciertas estrategias, por cuanto en este tipo de investigación propuesto no es posible manipular la (o las) variables independientes (como en las investigaciones de tipo experimental) y así explicar adecuadamente las razones de los hechos o consecuencias (variable dependiente). En nuestra investigación se partirá de lo que se observa en la realidad (variable dependiente) y se tratará de explicar sus causas hasta donde sea posible.

---

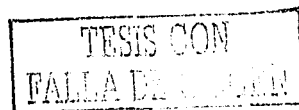
<sup>1</sup> Hernández S. R., Fernández C.C. y Baptista L. P. *Metodología de la Investigación*. México, 2001.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La formación de espacios económicos multinacionales en el último cuarto del siglo XX constituyó la respuesta racional a los avances científicos y a los desarrollos tecnológicos que revolucionaron los ciclos de producción y los patrones de consumo y que vincularon los procesos productivos y distributivos a nivel mundial.

La organización de estos espacios obedeció, también, a la aguda competencia internacional que exige mayor competitividad. Ningún país, por desarrollado que sea dispone de todos los servicios para satisfacer solo y de manera eficaz, las múltiples y cambiantes demandas de bienes y servicios de sociedades con altos y diversos patrones de consumo.

De acuerdo con su situación geográfica y con sus vínculos con otros países, las naciones han buscado agruparse para no quedar excluidas de la dinámica de la economía internacional. Esta agrupación de países ha revestido formas diversas, que van desde la Unión Europea hasta la Cuenca Asiática del Pacífico. Entre estos dos extremos surgieron en América, distintas formas de vinculación comercial con anterioridad a la década de 1990, como fueron la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), el Pacto Andino, el Mercado Común Centroamericano, la Comunidad y Mercado Común del Caribe (CARICOM) y el Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos (1988).



En 1989, este proceso de reestructuración internacional amenazaba con marginar a México de la nueva geografía económica mundial que, de no haber actuado, hubiera en efecto quedado aislado, sin capacidad para atraer capitales y tecnologías y sin acceso amplio y seguro a otros mercados.

La crisis de 1982 expresó, por si quedaba alguna duda, la necesidad de reemplazar el modelo de crecimiento basado en la sustitución de importaciones que se negó a abandonar el presidente López Portillo tan sólo dos años atrás. La crisis también puso de manifiesto que ni los recursos del petróleo ni los provenientes de préstamos externos fueron suficientes para continuar por el viejo camino. En lo sucesivo el motor del crecimiento, y por consiguiente del empleo y del ingreso, lo constituirían las exportaciones. Desde que México abrió su economía, las exportaciones no petroleras comenzaron a incrementarse gracias a que los productores tuvieron acceso a insumos competitivos, en precio y calidad.

En este sentido, con la creación de la primera zona trasatlántica de libre comercio, México se convierte en el único país del mundo con acceso preferencial y seguro al mercado global más grande, la Unión Europea, al segundo y más dinámico: Estados Unidos; al cuarto país importador del mundo y al creciente mercado latinoamericano, donde México ha celebrado tratados de libre comercio con nueve países, la red más extensa de la región. Así las empresas mexicanas tienen acceso, en condiciones sin paralelo, a un mercado con 850 millones de consumidores, que suman el 57% de la economía mundial<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Blanco, H. El TLCUEM: pieza clave en la estrategia económica de México, en: Mercado de Valores, Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea. Europa I, 6 de junio de 2000, p 6

De todo lo anterior expuesto, la pregunta a resolver en la presente investigación sería *¿el país junto con su plataforma empresarial, puede impactar potencialmente nuevos flujos de comercio, como es el caso del mercado de la Unión Europea a pesar de que muchas pequeñas y medianas empresas están desvinculadas de las posibles estrategias para penetrar en mercados internacionales?*

## HIPÓTESIS

- *En la medida que el fenómeno de la globalización económica y comercial propicie un clima adecuado para la cooperación entre México y los países de la Unión Europea, será posible originar mayor ventaja competitiva entre éstas naciones y sus empresas.*
- *Entre mayor dinamismo encierre el Acuerdo Comercial entre México y la Unión Europea, mayores deberán ser las estrategias de los grupos y empresas mexicanas para penetrar aquel mercado, como son: la exportación, la concesión de franquicias y licencias, los acuerdos contractuales en el desarrollo de mercados y las alianzas estratégicas, entre las principales*

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### General

Proponer una serie de estrategias dentro de la empresa mexicana que permitan alcanzar con mayor dinamismo, prontitud y exactitud el mercado internacional europeo.

### Específicos

- a) Explicar el cambio estructural que motivó la liberalización económica en el mundo y la manera en que México asumió su inserción ante dicha liberalización.
- b) Señalar los antecedentes, perspectivas y retos ante la firma del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea.
- c) Evaluar la teoría de *la ventaja competitiva de las naciones y sus empresas* de Michael Porter a fin de aplicarla en los métodos alternativos de penetración y desarrollo de mercados internacionales, con el propósito de que la empresa mexicana los adopte.
- d) Determinar los alcances de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea.
- e) Identificar las estrategias que debe seguir la empresa nacional para penetrar en el mercado internacional europeo, observando y aplicando para ello la ventaja competitiva.



# CAPÍTULO I

## MARCO REFERENCIAL

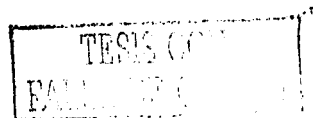
Debido a que el objetivo general de la presente investigación, consiste en analizar los alcances de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea, con el fin de destacar su perspectiva en cuanto a las estrategias que debe seguir la empresa nacional para penetrar en dicho mercado internacional; es conveniente identificar en este primer capítulo, el cambio estructural que motivó la liberalización económica en el mundo y la manera en que México asumió su inserción ante dicha liberalización. Asimismo, es importante conocer las condiciones que indujeron a México a insertarse dentro de la economía globalizada y como es que debe producirse y buscarse la competitividad dentro del país junto con sus empresas, tomando en consideración la teoría de Michael Porter.

### 1.1. Cambio Estructural y Liberalización Económica en el Mundo.

Al finalizar la segunda guerra mundial dos países asumieron la hegemonía mundial: la Unión Soviética y Estados Unidos. Cada uno configuraba un bloque geoeconómico<sup>1</sup> y una zona de

---

<sup>1</sup> En el marco de globalización, el crecimiento del comercio internacional y la difusión de patrones de consumo y producción exigen un planteamiento a escala mundial para la transición hacia el desarrollo sostenible. Por lo que se necesitan estrategias de cooperación regional para mejorar las condiciones de inserción de las economías nacionales en el mercado global. México ha adoptado un modelo comercial norteamericano y europeo a través de la firma de los respectivos tratados comerciales además de otros con América del Sur, así como con su adhesión a la OCDE, que agrupa a las principales economías desarrolladas y zonas geoeconómicas de influencia.



influencia; ambos incidían de diversas formas y métodos en el resto del mundo.

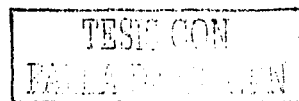
Dentro de lo que sería el bloque capitalista, Europa Occidental y Japón, destruidos por la guerra, se vieron obligados a aceptar la ayuda de Estados Unidos para iniciar las reconstrucciones de sus naciones. Esto fue posible debido a que la economía norteamericana era la única dentro del bloque capitalista que terminó la guerra con una enorme capacidad instalada que superaba las necesidades internas.<sup>2</sup>

La acumulación de la capacidad productiva industrial, los excedentes financieros y el difícil estado de las naciones europeas, colocaron a Estados Unidos en la posibilidad de asumir un liderazgo; más este papel tuvo como precedente un amplio proceso formativo que arrancó en Europa desde el siglo XVII. Aquél país recogió de una manera inédita la experiencia de las revoluciones industrial, parlamentaria y educativa.

Por lo que la participación de Estados Unidos en el producto mundial creció de manera impresionante. Es decir, el cambio fundamental del nuevo orden internacional en la segunda posguerra, se centró en la capacidad industrial y en la posibilidad de destinar excedentes en forma de recursos financieros y activos hacia otros países.

---

<sup>2</sup> De la Peña Sergio. El Antidesarrollo de América Latina. México. Siglo XXI. México, 1981. p. 171.



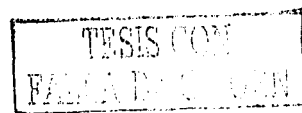
Este giro en las actividades trajo consigo complejos instrumentos de administración estatal, los que incidieron en la expansión del estado, al consolidar un modelo de bienestar en Occidente. Los términos de este despliegue obligaban a una mayor participación estatal, destinándose recursos crecientes en su expansión geopolítica e ideológica; el incremento del gasto público interno y una política de crédito barato desplegada por Estados Unidos durante los años cincuenta y sesenta fue indicativa de esta visión que, en la agregación de recursos por parte del Estado, brindó a sectores productivos la oportunidad para iniciar procesos de despegue, desarrollo o crecimiento presumiblemente autosostenido.

En el bloque capitalista, la superioridad económica le permitió a Estados Unidos establecer un sistema acorde a sus intereses. Esa economía se erigió como un epicentro financiero; es decir, la capacidad productiva trajo consigo una densidad de capitales que le permitieron asumir el control del sistema monetario, en la medida en que el dólar fue colocado como moneda internacional.

Durante cuatro décadas la política exterior norteamericana se orientó a evitar la expansión del comunismo y a asegurarse con ello su zona de influencia económica y política, bajo supuestos argumentos como defender el mundo libre y luchar por la democracia; supuestos que significaron despilfarro de recursos, altas inversiones estatales en el sector militar y la propagación de un sistema de creencias basado en la identificación del enemigo.<sup>3</sup>

---

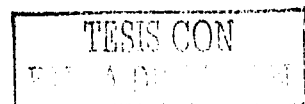
<sup>3</sup> Navarrete, Jorge. *El Actual Contexto Económico Internacional y sus Repercusiones*. Editorial Diana. México, 1989. p. 63.



La complejidad de las diferencias fue reducida en el simplismo del Este y el Oeste, del mundo libre y el socialismo. De ambos bloques el discurso inútil de la bipolaridad surgió como forma ideológica de interpretación política, y medio de enfrentamiento constante y sistemático. Esto creó un cuerpo discursivo e ideológico que finalmente estableció una permanente tensión diplomática y una serie de acciones, que directa o indirectamente tenían como objetivos asegurar una zona de influencia, extenderse a nuevos espacios, particularmente en los países recién formados o que sufrían crisis internas, y lograr su preeminencia internacional.

En este contexto, la desaparecida Unión Soviética fue considerada una potencia, fundamentalmente por su poderío militar. Debieron pasar algunos años para que se recuperara económicamente. Esto fue posible a través de un modelo de planificación económica: distribución y asignación de actividades y organización social fueron controladas por el Estado. La política exterior de aquel país se caracterizó por una lucha contra el imperialismo y por la ayuda a naciones que vivían la explotación y la pobreza dentro del campo capitalista.

En el continente europeo, las otras potencias dieron cuenta de cómo los términos del poder internacional eran distintos; en Inglaterra y Francia, la guerra debilitó infraestructuras económicas y capacidades de innovación tecnológica. Por ello debieron esperar el tiempo suficiente para consolidar su transformación económica; además, las experiencias del fascismo y del nacional-socialismo ayudaron a comprender lo difícil que sería volver a la gran época



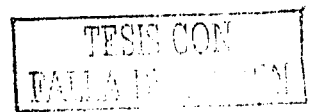
en la que eran países con poderío mundial.

Estas fueron algunas de las determinantes para iniciar, simultáneamente con el proceso de reconstruir las naciones, la evolución de la integración europea. La situación objetiva en la Europa de la posguerra obligó a diseñar mecanismos e instrumentos para optimizar recursos, aprovechar la situación geográfica y establecer relaciones comerciales.

De esta manera, el mundo dividido en dos sistemas económicos distintos continuó un proceso de desarrollo influido y dirigido relativamente por las grandes potencias. En el sistema socialista, la no diferenciación de poderes, conformaron un modelo centralista e inmóvil donde las posibilidades de emergencia social se vieron severamente restringidas. Represión, censura, excesivos gastos en el sector militar y el control de elementos importantes de la vida cotidiana provocarían una crisis que explotó a finales de los ochenta hasta llegar a la desintegración.

Todo ello implicó la imposibilidad de seguir subsidiando a los llamados países satélites. La Europa del Este se vio sometida rápidamente a una recomposición geográfica, política y económica, con una serie de contradicciones sociales y políticas internas.

Europa del Este: Yugoslavia, Checoslovaquia, Hungría, Polonia, Rumania, Alemania Democrática, Bulgaria, Albania, vivieron a partir de entonces una severa crisis económica. Al haberse desmantelado el bloque socialista, se interrumpieron súbitamente los flujos monetarios, tecnológicos y de maquinaria;

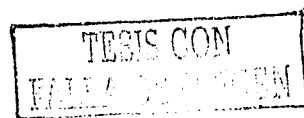


en breve lapso estos países enfrentaron profundas dificultades económicas mediante sus propios recursos, ciertamente escasos ante la ausencia de emplazamientos tecnológicos capaces de generar riqueza. Teniendo que resolver rezagos acumulados en sus plantas productivas, así como bajos niveles de producción y productividad, todo ello en una transición política generalizada.

El control desde Moscú de las economías de estos países dio lugar en importante medida a una monopolización productiva; al cancelarse los subsidios, se encontraron en la paradoja de no contar con las divisas necesarias para importar productos y tecnología y así poder cubrir necesidades, inclusive básicas. De allí el origen de un acelerado y por momentos inexorable endeudamiento con el exterior.

Las independencias en las Repúblicas Bálticas (Letonia, Estonia y Lituania) enfrentaron el reto de desarrollar sus economías, cambiar sus formas de administración y gobierno e iniciar un proceso económico y social, capaz de permitir la interacción de diferentes grupos étnicos, lingüísticos y culturales.

En Europa las políticas de intervención estatal continuaron aplicándose, mientras en América Latina la posición de atraso con respecto a los países industrializados impidió emprender el camino hacia el desarrollo. Especialmente en México, la idea de industrialización se tornaba lejana, vía sustitución de importaciones, siendo que llegaría a ser el medio por el cual los gobiernos latinoamericanos intentaron lograr el crecimiento y con ello mejorar el nivel de vida de la población.



"Después de la segunda mundial, la sustitución de importaciones se convirtió en doctrina que guió la formulación de políticas en gran parte de América Latina... Ese cambio reflejó el auge del nacionalismo, el temor de otra depresión y el deseo de proporcionar empleo".<sup>4</sup>

Se introdujeron políticas encaminadas a este fin, tales como el proteccionismo a la industria nacional carente de tecnología, de baja productividad e incapaz de competir con las industrias de países desarrollados.

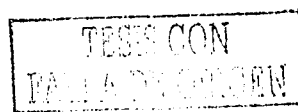
Especialmente en los setenta apareció una amplia bibliografía<sup>5</sup> de pensadores que impulsaron la tesis de un desarrollo hacia adentro, como vía para combatir el llamado neocolonialismo económico e inclusive cultural de Estados Unidos. Fueron también tiempos de constantes intervenciones de Estados Unidos en América Latina, y de una expresión singular de los nacionalismos que convivieron con el auge de la teoría de la dependencia; fue éste un severo periodo de ajuste continental en el cual las opciones políticas se multiplicaron.

Es preciso ponderar que al seno de la guerra fría América Latina vivió uno de los tiempos más difíciles y contradictorios de su historia. Durante este periodo, irrumpieron las dictaduras militares y los conflictos civiles en países como Chile, Brasil, Nicaragua,

---

<sup>4</sup> Balassa, Bela et al. *Hacia una renovación del crecimiento económico de América*. México. El Colegio de México. 1980. p. 61.

<sup>5</sup> Cfr con De la Peña, Sergio. *El Antidesarrollo de América Latina*. México. 8ª edición. Siglo XXI. 1980. Glade William E. *La Economía de la Interdependencia*. México y EUA. FCE. México. 1989.



Perú, Colombia, Haití y Argentina.

Por otra parte, la guerra fría, la desestabilización en Centroamérica y la búsqueda del desarrollo en las economías nacionales llevaron a una creciente participación de México, apoyada en una política internacional de crédito, que llegó a manejarse con tasas negativas; múltiples tesis se amalgamaron en las políticas gubernamentales que buscaban acceder al desarrollo por una vía propia

México siguió en esta tendencia desde la posguerra hasta principios de los ochenta, cuando explotó la crisis de la deuda externa y de la política económica de varios sexenios, la cual en matices diferentes (como modelo de sustitución de importaciones, modelo de desarrollo estabilizador, modelo de desarrollo compartido y alianza para la producción) consistió básicamente en la intervención del Estado por medio de un extenso gasto público y del crédito interno y externo en busca del crecimiento económico.

Dichas políticas, si bien obtuvieron logros considerables, fueron formuladas bajo condiciones tanto internas como externas relativamente favorables. Se vivía la época de la guerra fría y de la bipolaridad el contexto internacional era diferente, y los términos de la producción y la complejidad comercial estaban aún en proceso de formación. Para fines de los sesenta y durante los setenta, la crisis económica estadounidense junto con la recuperación de las economías europea y japonesa determinó nuevas relaciones. Asimismo la idea y la evidencia de que la economía norteamericana era por sí misma hegemónica y la más



poderosa dentro del bloque capitalista empezaba a diluirse.

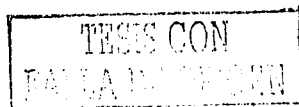
A finales del siglo XX, al expandirse las tendencias y problemáticas mencionadas, los gobiernos desarrollan nuevos instrumentos (los concernientes a visualizar la cooperación mutua entre las naciones del mundo a través de la integración económica) para responder a los retos de una realidad distante de los patrones anteriores. Se plantean diferentes formas de interconexión. En la creciente necesidad de afrontar los problemas con nuevas respuestas, el acierto en la toma de decisiones se corresponde con la aceptación de una concepción realista de las oportunidades presentes y el surgimiento de nuevas posibilidades de cooperación económica política, social y cultural<sup>6</sup>.

Así, la primera necesidad que se planeó en los últimos años consistió en constituir un nuevo orden internacional, con un sistema de normas y de acuerdos capaces de mantener el equilibrio y aprovechar las oportunidades derivadas del proceso de cambios; mas la dimensión de un acuerdo de tal naturaleza supone de antemano la voluntad de asumir los compromisos internacionales. El derecho internacional y su cumplimiento efectivo son, en principio, la forma para prever y tener capacidad prospectiva en la dirección del cambio.

Una comunidad mundial de intereses y de múltiples ordenaciones y representaciones políticas se configura con base en la reubicación de los centros de poder: una Alemania reunificada,

---

<sup>6</sup> Ofc. Claus. Contradicciones en el Estado de Bienestar. México. Conaculta-Alianza, 1991. p. 136.



la independencia de las Repúblicas Bálticas, la desintegración de la URSS con la consecuente formación de la Comunidad de Estados Independientes (CEI), el papel tecnológico industrial de Japón y sus nexos comerciales en la Cuenca del Pacífico, la formación de una estructura supranacional como la Unión Europea, y el Tratado Trilateral de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, son hechos que ubican la redimensión del mundo de las últimas seis décadas y condensan una mutación estructural en las relaciones político-económicas.

### 1.1.1. Revolución Científico-Tecnológica.

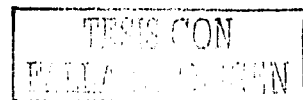
Un hecho ineludible a la liberalización económica en el mundo, es el adelanto científico tecnológico.

"En la actualidad, el control de la tecnología constituye el instrumento más importante y la piedra angular de la lucha internacional por el poder. Quienes controlan la tecnología están en una posición privilegiada para controlar la distribución internacional del ingreso."<sup>7</sup>

En nuestros días se vive un proceso en el que la tecnología se convierte cada vez más en epicentro de los cambios suscitados en diferentes órdenes como economía, administración, sociedad y política, y es evidente que continuará ejerciendo su poder transformador. Asimismo, definirá significativamente la capacidad de cada país para proveer de satisfactores a sociedades cada vez más grandes, complejas y diversas, y todo ello lleva a pensar en un

---

<sup>7</sup> Garces Contreras, Guillermo. "La Participación de México en la cuenca del Pacífico", en *La Inserción de México a la Cuenca del Pacífico*. México, Diana, 1992, p. 22.

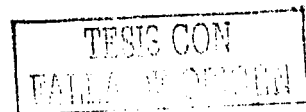


presente donde la tecnología será primordial del desarrollo y a la vez, la medida del avance en la globalización y la regionalización económica.

La situación por la que atraviesa primordialmente México y varios países de América Latina en cuanto a la concepción, forma y procedimientos de trabajo, a obligado a la necesidad de encontrar nuevas pautas para apoyar las tareas de investigación y desarrollo tecnológico, y esto se relaciona con el nuevo papel, que ha de asumir, cualquier nación interesada en incursionar en una economía globalizada. Definir el avance tecnológico como prioridad nacional no basta; es preciso conocer la capacidad del Estado, y por lo tanto sus posibilidades como agente de desarrollo y el papel que desempeña en ello la ciudadanía. Por ejemplo, la totalidad del sistema educativo del nivel básico en México, está muy distante de poder integrar en sus procesos de enseñanza-aprendizaje tecnologías de información, ante la carencia de recursos financieros que genera el Estado.

En este contexto, la innovación científico-tecnológica que transforma a la sociedad, trae consigo una manera distinta de observar los aspectos del sistema productivo y origina perspectivas a los países sobre como mejorar sus condiciones de vida.

Esta revolución consiste en el rápido desarrollo de la técnica en áreas como robótica, electrónica computacional y bioingeniería. El avance en estas tres materias transforma el panorama de aquellos países que posean la infraestructura adecuada y los científicos capaces de realizar investigaciones avanzadas. Contar



con esta tecnología significa, entre otras cosas, ahorro de fuerza de trabajo, energía, valor agregado, transformación de materias primas y otros aspectos del desarrollo.

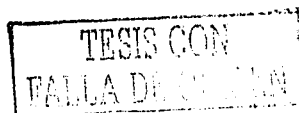
Por tanto, los términos de la competencia económica, se fundamentan actualmente en la calidad y capacidad humana, así como en tecnológica para optimizar y racionalizar los recursos. Estas son las premisas para incursionar en mercados de participación creciente donde la competitividad es cada vez más compleja

Los países latinoamericanos, entre ellos México, enfrentan la necesidad de modelar su planta productiva con tecnología de punta. Persistir en modelos tradicionales en la industria, la educación y las tareas administrativas significa no sólo aumentar la brecha que los separa de los países desarrollados, sino perder la oportunidad de crear empleos, mayores niveles de bienestar y acceso a los mercados.

### **1.1.2. Calidad y Economía de la Racionalidad**

Junto con el acelerado cambio tecnológico y científico que ha venido acompañando la liberalización económica en el mundo, se ha originado también la cultura de calidad, ésta junto con los anteriores, son los que en su conjunto influyen dentro de las actividades económicas de las naciones.

En este sentido, son cada vez más los sectores económicos especializados que dependen del establecimiento de políticas,



procedimientos y esquemas organizativos, los cuales respondan con efectividad a las necesidades que sus actividades demandan, y que a la vez habiliten la posibilidad de interactuar con otros actores económicos.

"A la larga, lo que cuenta para cada nación son los productos y el trabajo mental: investigación científica y tecnológica... formación de la masa trabajadora, software refinado, gestión más ingeniosa, comunicaciones avanzadas, finanzas electrónicas. Estas son las fuentes del poder del mañana, y, entre todas estas armas estratégicas, ninguna es más importante que... la organización del conocimiento en sí".<sup>8</sup>

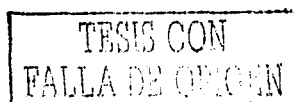
Sin embargo, las carencias económicas restringen con mucho las posibilidades de los gobiernos para invertir sumas crecientes en el apoyo a la investigación tecnológica y generar calidad, por otra parte, la plataforma empresarial se ve con restricciones para invertir en investigación a fin de modernizar su planta productiva.

En México la fragilidad en las finanzas públicas después de más de dos décadas de austeridad y crisis económica ha dificultado el acceso a la tecnología y al mejoramiento de la calidad.

La tecnología es una ruta de acceso a la competitividad en los mercados y en general una vía de modernización; pero en el caso mexicano, los grupos indígenas, los trabajadores asalariados con menor ingreso y los campesinos de pronto se vieron frente a un agresivo proceso de competencia, del cual fueron excluidos.

---

<sup>8</sup> Toffler, Alvin. El Cambio de Poder, Conocimientos, Bienestar y Violencia en el umbral del siglo XXI; Plaza y Janes (Barcelona, 1990, p. 203.



## 1.2. Interdependencia y Globalización.

En el pensamiento teórico de la última década surgieron varias corrientes que trazaron nuevos ejes analíticos y categorías<sup>9</sup>, para comprender y explicar la realidad internacional de la convergencia de ciertos temas prioritarios, tales como el comercio, los derechos humanos, la educación, la inmigración, la pobreza, el alimento, el narcotráfico, el desarrollo industrial y tecnológico, entre otros.

Resulta en principio conveniente mencionar el concepto de interdependencia que empezó a utilizarse hacia finales de los años setenta.

La interdependencia en el ámbito mundial significa "dependencia mutua" y "se refiere a situaciones caracterizadas por efectos recíprocos entre países o entre actores en diferentes países"<sup>10</sup>; esto es, que las acciones llevadas a cabo por una unidad política pueden influir ya sea favorable o negativamente sobre otra y otras.

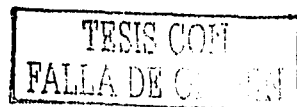
Economía de mercado, desarrollo y relaciones políticas han sido factores clave en la concepción de interdependencia<sup>11</sup>. Los

---

<sup>9</sup> Existen múltiples obras de especialistas que enmarcan el surgimiento de la interdependencia y globalización como ejes analíticos para tratar y analizar problemas y situaciones de carácter internacional: Mota Sergio. *Desafíos, Globalización e Interdependencia Económica* México Diana 1991. p. 252. Glade William E. Y Luiselli. *La Economía de la Interdependencia: México y EUA* México FCE, 1989. p. 15-32.

<sup>10</sup> Mota, Sergio. *Op. cit.* p. 252

<sup>11</sup> Glade William E. Y Luiselli. *Op. cit.* p. 15-32



aspectos a que nos referimos requieren de idear estrategias y tecnologías para un desarrollo sustentable donde la planeación y explotación de los recursos sean diseñadas pensando en el mundo.

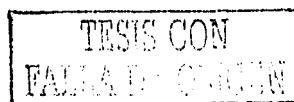
Los problemas del desarrollo desigual plantean en el futuro una situación en la que todos los países se verán afectados. Por ejemplo, Europa está rodeada de países en condiciones de atraso y marginación y a Estados Unidos llegan anualmente de forma ilegal miles de campesinos y obreros en busca de mejores condiciones de vida. En el Este se encuentra la Comunidad de Estados Independientes y otros países exsocialistas donde importantes segmentos de población buscan incursionar en Europa Occidental por medio de la ex Alemania Democrática; y en África, existen miles de individuos que huyen de la pobreza extrema y entran a Europa principalmente por España.

Estados Unidos enfrenta problemas demográficos, que presionan sobre la calidad de los servicios públicos, y ha querido verse en la inmigración ilegal la causa, esto por parte de algunos grupos derechistas y autoridades; pero la inmigración de ninguna manera es la causa de la escasez de recursos en materia de política social de aquel país<sup>12</sup>. Cabe señalar esto último, dadas las difíciles tensiones sociales y políticas que se desatan en el centro y oriente de Europa y en la frontera norte de México con respecto a la emigración.

Hasta ahora, en los países desarrollados se ha planteado con

---

<sup>12</sup> Núñez García, Silvia y Ruclas, Ana Luz. *Dilemas Estadounidenses de los Noventa. Impactos sobre México*. México. UNAM - Centro de Investigaciones sobre América del Norte, 1996. p. 117

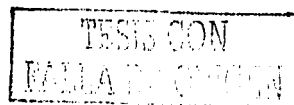


insistencia la necesidad de canalizar apoyos al "Tercer Mundo", para apoyar programas de educación, abasto, alimentación, producción, servicios y bienestar social. Cabe mencionar que comienzan a detectarse reflejos de selectividad y discrecionalidad, canalizando dichos recursos hacia países con posibilidades de insertarse en un plazo menor al sistema económico de mercado.

Las fronteras (como en el caso de las fronteras norte y sur de México) de los países centrales con los periféricos se han convertido paulatinamente en motivo de seguridad nacional, y en esta visión se conjuntan factores como la población, empleo, servicios, narcotráfico y gasto gubernamental, y simultáneamente se ha dado la oportunidad de establecer nuevas alianzas estratégicas. Sin embargo, los países más distantes geográficamente se han visto sujetos a una lógica de exclusión. Tal es el caso de los países centrales como Guatemala, el Salvador y Nicaragua.

Los problemas ecológicos han cobrado mayor interés al haber pasado a formar parte de la seguridad pública mundial. El uso de energía en cada país a la larga se convertirá en motivo de profundos debates internacionales, y necesariamente llevará a plantear la necesidad de cooperación tecnológica para utilizar nuevas fuentes de energía mediante financiamientos obligados de países desarrollados y de organismos internacionales. El deterioro del medio, de los océanos y costas, empieza también a conjugarse como un problema de seguridad nacional y de máxima prioridad.

Igualmente la producción a gran escala, la competitividad por





los mercados y en general, el avance paulatino de una relación en la cual mercancías, hombres y capitales se aproximan cada vez más.

La elaboración de cada producto pasa por un proceso donde materias primas, componentes y manufacturación, se realizan en distintas latitudes del planeta. El crecimiento de filiales, subsidiarias y nexos generales de producción y planeación rebasan en mucho las fronteras nacionales y configuran una economía donde el principio de las ventajas comparativas, aunado a infraestructura, legislación y costos, contribuyen al fenómeno de la globalidad<sup>13</sup>.

Los capitales se han caracterizado por su movilidad, y a la vez las oportunidades de inversión se multiplicaron ante la demanda interna de muchos países. Recientemente se sumaron a esta lista la Comunidad de Estados Independientes, que para acceder a un desarrollo económico pluriestructural competitivo y a una economía de mercado requiere de un gran apoyo financiero de Occidente, apoyo en mucho planteado en conversaciones del ex presidente Mijail Gorbachov con líderes de países europeos y de Estados Unidos. Esto marcó un hito en los términos y los temas de discusión entre la Unión Soviética y los países capitalistas.

Por otra parte, la plena autosuficiencia y soberanía económica, a pretender satisfacer el conjunto de las necesidades internas mediante la propia producción, ha probado su inviabilidad.

---

<sup>13</sup> Villanueva, Carlos. Penetración y Desarrollo de los Mercados Internacionales. Madrid, Plaza y Janes Editores. 1994. p. 52

Estos principios ante la envergadura de las relaciones económicas mundiales, como ante el creciente desarrollo de las economías, los procesos de especialización y la productividad tecnológica fueron sustituidos por una evidencia más que una premisa: la apertura no era sólo necesidad sino, en sus inequívocos riesgos, expectativa de desarrollo.

La teoría de la interdependencia, que en varios sentidos vino a sustituir a la teoría de la dependencia, al mismo tiempo que ejerció una crítica a la teoría realista sirvió para explicar el sistema internacional y resaltar sus nuevos elementos.

Entre los puntos<sup>14</sup> que sobresalen de esta teoría se encuentran los siguientes:

- a) Crítica la idea del Estado como actor unitario, pues introduce nuevos actores internacionales como las corporaciones multinacionales, las organizaciones sociales internacionales y las empresas transnacionales.
- b) Relega significativamente al poder militar por el poder económico, en la medida en que la competencia económica externa se vuelve primordial y la seguridad nacional tiene que compartir su lugar al lado del concepto de interdependencia. Así, también trata de no hacer una división tajante entre economía y política.

---

<sup>14</sup> García Sepulveda Graciela. "México hoy: economía, sociedad, y política", en *Relaciones Internacionales*, Vol. XIII, Septiembre - Diciembre 1991, p. 77

c) Por último, expresa una conciencia respecto de que los Estados ven disminuir cada vez más los límites entre política interna y política externa; pues, lejos de estar separadas, se determinan recíprocamente, por lo cual deben tomarse en cuenta las fuerzas externas una vez que están vinculadas a redes globales en donde se dan diversos canales de conexión y relación tanto públicas como privadas y sin una clara jerarquía entre los asuntos y problemas.

d) El liberalismo mundial experimenta un acelerado proceso de transformación e integración que trae como consecuencia una mayor interdependencia. El quehacer económico nacional ha trabajado en abandonar la estrategia de desarrollo basada en la planificación, la intervención estatal y el proteccionismo para dar entrada a las perspectivas de una rápida internacionalización de la vida económica.

En este orden de ideas, debe destacarse que toda movilización, injerencia, asociación o cooperación internacional precisa de una modelación y de un estudio político, en una lógica donde se considera de antemano que los resultados afectarán intereses de otros países. La negociación internacional explicita una relación política entre países, en particular con los organismos internacionales o con los grupos formados en el mundo. Esto último provoca reacciones que intentan ser contrapeso para defender sus intereses ante las acciones de otro u otros Estados, y esta situación expresa un ambiente de constante negociación política-

económica, acelerada a partir del afianzamiento de los centros económico-tecnológicos, los cuales, para llegar al plano de la influencia geopolítica, requieren de acuerdos para negociar los nuevos términos de liderazgo regional y mundial.

Sin descartar el control que se ejerce en los flujos de información y la concentración de mensajes, cabe señalar el avance en la conciencia crítica como premisa esencial que obliga a un ejercicio cada vez más eficiente de los gobiernos. La interdependencia, ya sea bilateral o multilateral, simétrica o asimétrica, compleja o simple, supone que

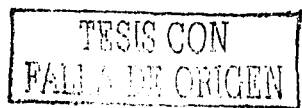
"los Estados no tienen capacidad de alcanzar resultados óptimos a través de las acciones nacionales unilaterales. Las iniciativas unilaterales se verán frustradas por fuerzas externas sobre las cuales los Estados no tienen control"<sup>15</sup>.

Por otro lado, junto al concepto de interdependencia existe otro que pretende explicar la evolución mundial en los últimos años: la globalización en cuanto vertiente, empieza a utilizarse para explicar las manifestaciones particulares y generales del nuevo sistema internacional y sus mecanismos de funcionamiento.

Este enfoque tiene importantes elementos en común con la teoría de la interdependencia. En efecto, también se opone al modelo basado en el poder, y describe la realidad mundial como totalidad, cuya comprensión requiere el análisis de variables

---

<sup>15</sup> Stephen D. Krasner "Interdependencia simple y obstáculos para la cooperación entre México y Estados Unidos" en Torres, Blanca (coordinadora) Enfoque útil para el análisis de las relaciones México-Estados Unidos. México: El Colegio de México 1990. p. 47



políticas, económicas y sociales relevantes. Al incluir nuevos temas y protagonistas, expresa la complejidad de la realidad mundial y se aleja de los puntos analíticos tradicionales de paz, poder y Estado.

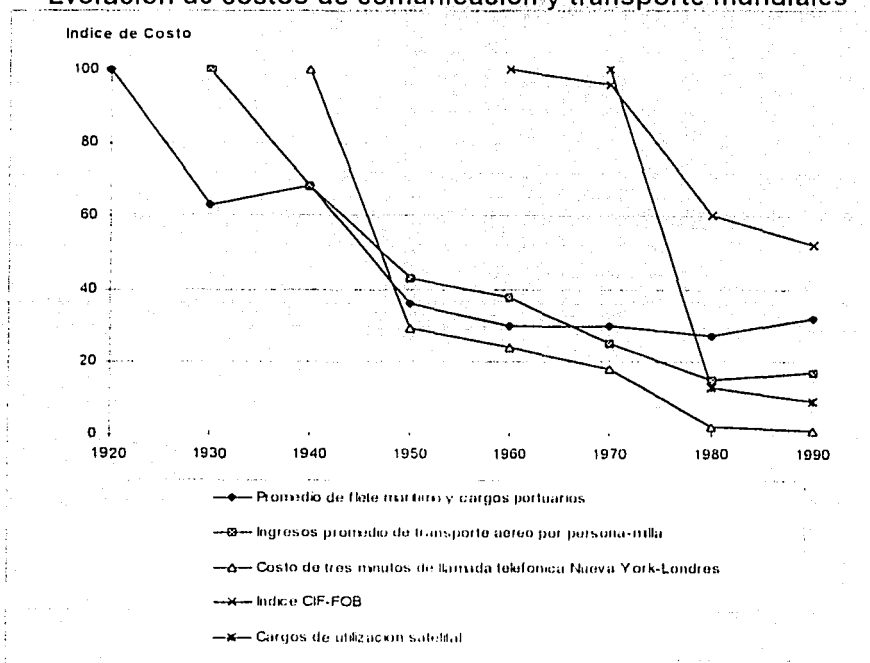
Enunciar una economía global significa comprender una red de interconexiones industriales, financieras, tecnológicas y comerciales dinámicas, donde la nueva división internacional del trabajo implica un cambio en las ventajas comparativas y en donde los recursos naturales de los países ya no son tan importantes para su desarrollo, pues otros elementos como el nivel educativo y el desarrollo científico adquieren un sitio preponderante.

Así, la creciente globalización de la economía mundial obedece a hechos irreversibles. En primer lugar, el progreso tecnológico en las comunicaciones y los transportes ha sido vertiginoso, y ha reducido drásticamente los costos de movilizar mercancías y comunicar empresas, lo cual ha generado una integración continua e incontenible de los mercados (gráfica 1.).

En segundo lugar, la globalización obedece a una apreciación cada vez más generalizada del papel crucial del comercio exterior en el crecimiento económico. A partir de la segunda Guerra Mundial se inició un esfuerzo concertado para la eliminación de barreras comerciales entre los países desarrollados. En ese esfuerzo sobresale el establecimiento del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), que entró en vigor en 1948 con la participación de 23 países. Hasta el año de 1996, este organismo celebró 8 rondas de negociación, con la participación de

105 países. Las primeras seis rondas abarcaron exclusivamente la reducción de aranceles. En la Ronda Tokio -la séptima- se abordaron temas del comercio internacional hasta entonces no cubiertos en forma detallada en la normatividad internacional, tales como subsidios y medidas compensatorias, obstáculos técnicos, licencias de importación, compras del sector público, valoración en aduana y *antidumping*. La Ronda Uruguay, concluida en 1994, introdujo disciplinas multilaterales en materia de agricultura, textiles, servicios, propiedad intelectual e inversiones.

Gráfica I.  
Evolución de costos de comunicación y transporte mundiales



Fuente: *Reporte del Desarrollo Mundial*, Banco Mundial, 1995.

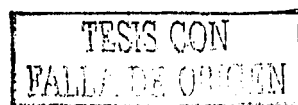
"En términos generales la globalización se entiende como la integración mundial de los países, como si se tratara de un solo mercado; esto implica un largo proceso que tiene muchas implicaciones y barreras a vencer por lo que en realidad es una tendencia, y algún día, tal vez se consolidará como una realidad."<sup>16</sup>

Esta creciente globalización de la economía mundial, estuvo acompañada por una intensificación de la competencia en los mercados internacionales de productos con baja complejidad tecnológica. Este fenómeno se debió, en primer lugar, a que entre 1970 y 1995, y en particular en la última década, la gran mayoría de los países en desarrollo realizaron notables esfuerzos de liberalización e integración económica. Cada vez más países adoptaron estrategias que optimizaron la producción para exportar, como la manera de extender sus mercados, inducir una productividad más elevada, procesos de acumulación de capital más dinámicos y un crecimiento duradero del ingreso real de la población.

Las tendencias descritas tienen implicaciones profundas para el desarrollo de México. Por lo que toca en particular al entorno previsible en los mercados de exportación, significa que a mediano y largo plazo, el acceso a ellos no podrá tener como eje la explotación de ventajas comparativas derivadas de bajos costos de mano de obra. El país tendrá que aplicar con energía una política industrial que incremente su capacidad para competir en los mercados internacionales sobre bases de calidad y fortaleza tecnológica crecientes.

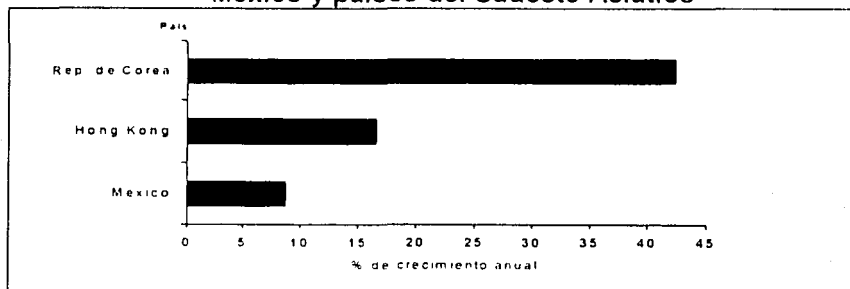
---

<sup>16</sup> Young Stephen et. al. Penetración y Desarrollo de los Mercados Internacionales. Barcelona. Plaza & Janes., 1991. p.27



En este sentido, ante la creciente globalización de la economía mundial, a mediados de los años ochenta, México se encontró como un participante tardío en el comercio internacional. Al iniciar su búsqueda de mercados de exportación, el país encontró que en los mercados internacionales que le resultarían naturales, especialmente de América del Norte, ya estaban presentes productores de otros países. Abrirse espacio en el mercado estadounidense no era tarea fácil, pues allí impera una intensa competencia internacional, principalmente de los países del Sudeste Asiático, que iniciaron su participación en el comercio internacional, por lo menos, desde mediados de los años sesenta. Más de treinta años de experiencia exportadora les conferían ventajas competitivas que no reflejaban sus condiciones naturales pero que eran igualmente difíciles de combatir (gráfica 2).

**Gráfica 2**  
**Crecimiento medio anual 1960-1973 de las exportaciones de México y países del Sudeste Asiático**



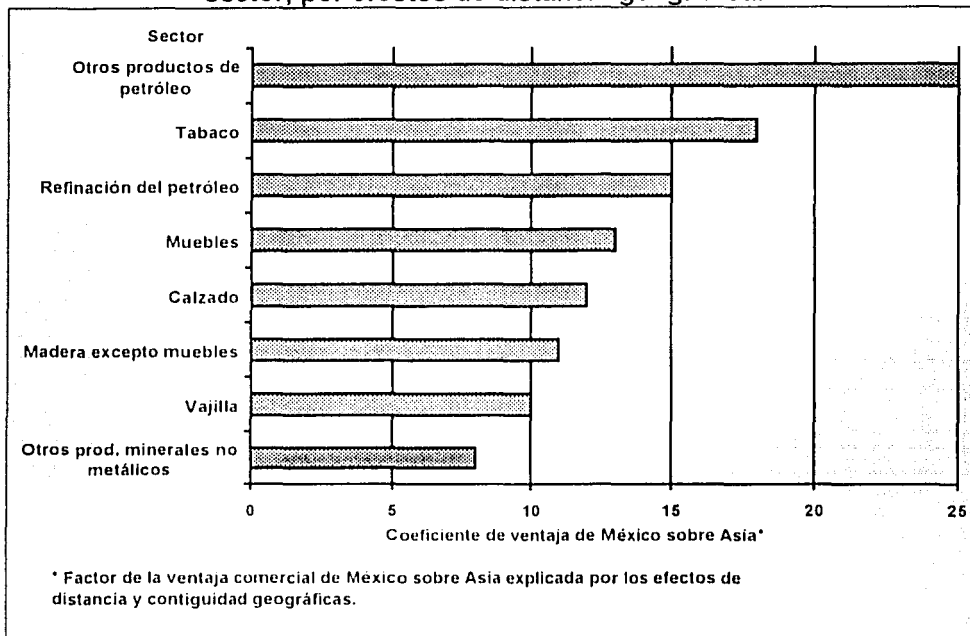
Fuente: *Estadísticas Financieras Internacionales*, Fondo Monetario Internacional, 1986.

Las disparidades en el desempeño exportador de los países del Sudeste Asiático y de México provocaron diferencias considerables en sus respectivas penetraciones en el mercado



estadounidense. Eran y son particularmente notables las diferencias observadas en productos como el calzado y el vestido, de baja complejidad tecnológica y en los que los productores mexicanos cuentan con la ventaja de su proximidad al mercado estadounidense (gráficas 3 y 4).

**Gráfica 3**  
**Ventaja de México sobre Asia en el mercado de Estados Unidos por sector, por efectos de distancia geográfica.\***



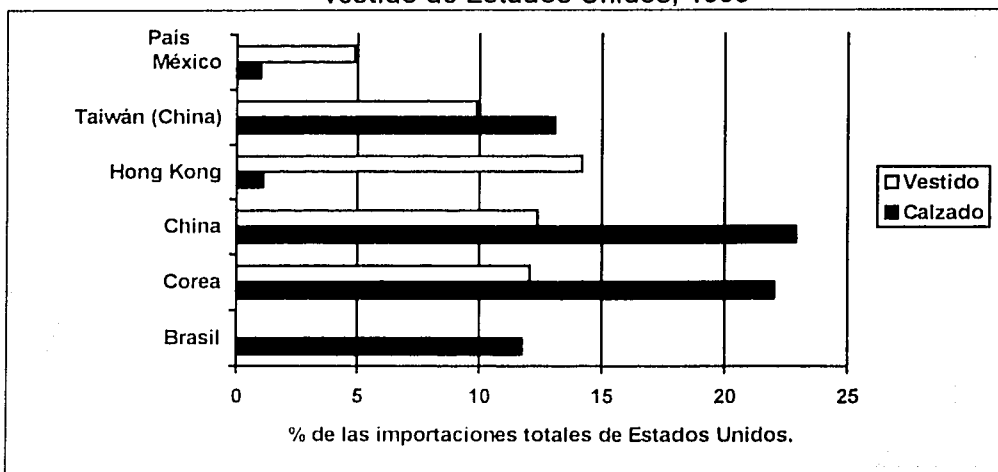
\* Estimaciones con datos de 1985

Fuente: Leamer, E., et al., "Central America and the North American Free Trade Agreement". 7th Annual Interamerican Seminar on Economics, México NBER/ITAM, 1994

A pesar del crecimiento presentado a partir de la apertura en 1985, hacia 1991 la relación comercial entre México y los Estados Unidos mostraba un rezago considerable respecto a sus

posibilidades. Para desarrollar una estrategia de exportación exitosa, México requería no sólo participar más activamente en foros multilaterales de negociación, sino diseñar alternativas bilaterales donde la apertura de mercados para nuestras exportaciones pudiese ser impulsada con mayor eficacia.

**Gráfica 4.**  
**Participación de algunos países en las importaciones de calzado y vestido de Estados Unidos, 1993**



Fuente: SECOFI con información del Departamento de Comercio, Estados Unidos, 1994

Desde aquel entonces se promovió la importancia de un Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Este constituye en sí, el antecedente más importante sobre el cual México empezaría a incursionar cada vez más en una economía globalizada.

Por tanto, en la actualidad, la globalización se refleja básicamente en tres puntos fundamentales: mercados (en los que

desde luego se involucran productos), procesos de producción y ámbito financiero, por ello se habla de tres tipos de globalización:

1. **De Mercados**, en los que se generan hábitos de consumo globales para ciertos productos cada vez más estandarizados, que en términos generales no deben ser adaptados a diferentes culturas y se usan en cualquier país por cualquier persona; lo que genera mercados globales. Es el caso del mercado para los "walkman"
2. **De procesos de producción** a través de la división internacional del trabajo, como es el caso de productos que tienen componentes de diferentes países y son ensamblados en otro; como ejemplo se tiene a los televisores o las computadoras.
3. **Financiera**, cuyos mercados están siempre activos, pues cuando cierran en Europa, inician en América y siguen en Asia.

Este fenómeno de globalización ha creado un clima adecuado para la cooperación entre países y forma parte de una realidad actual que éstos afrontan de acuerdo a sus propias políticas económicas y comerciales, de donde se derivan la mayoría de los acuerdos comerciales, de la actualidad

### 1.3. Neoliberalismo

Una tendencia de los últimos años, que se considera pertinente mencionar, ha sido la aparición del pensamiento

neoliberal, una ideología y praxis político-económica que pregona la modernización de la vida económica de los Estados por medio de la liberalización total del mercado, la minimización de la injerencia gubernamental y la participación más amplia en las políticas públicas de los sectores económicos. Esto es, adquieren prioridad el intercambio comercial y financiero, el factor consumo y una política fiscal en constante perfeccionamiento. El neoliberalismo se inscribe en un debate histórico, cuya importancia abre un nuevo capítulo en torno a las funciones y atribuciones del Estado. Es decir, como responder ante las carencias que se enfrentan por un lado, y por otro, ante las demandas que se inscriben en una economía cada vez más globalizada.

Hay que recordar que dicho modelo se consolida a partir de 1988, año de elecciones para presidente de la República en México, el cual estuvo marcado por el descontento social. Asimismo las alianzas y acuerdos tradicionales entre el Estado mexicano y los sindicatos, los empresarios y los campesinos, llegaron al agotamiento, e inclusive a fuertes rompimientos; casi seis años de austeridad y ajuste hicieron mella en los niveles de vida de la población; los efectos del desgaste del modelo económico anterior se tradujeron en un patrón regresivo del ingreso y en pérdida del poder adquisitivo, hechos que además de sus impactos directos en las mayorías sociales, colateralmente minaron expectativas y crearon incertidumbre.

En ese momento, cuando los problemas políticos ocupaban la agenda de discusión, era difícil prever que México se convertiría en una de las economías más abiertas del mundo y que la "promoción

de los intereses" bajo el concepto de "soberanía en la interdependencia" y el de la "promoción de la imagen de México en el mundo" pasaría por sendos tratados de libre comercio con América del Norte y con el conjunto de América Latina. El gobierno definió lo que entendía por modernizar<sup>17</sup> y se encaminó hacia un sistema de políticas que resultó ineludible, estratégico y contradictorio.

Hacia el año 1992, México se encontró cada vez más cerca del escenario complejo y agresivo del mercado mundial. Esta fase de estabilidad reclamaba entonces un crecimiento intensivo, de alta productividad, de competitividad a escala y con una fuerte eficacia para planear y organizar los factores de la producción. Para los cual no estaban preparadas infinidad de micros, pequeñas y medianas empresas del país.

Por esto 1992 marca el inicio del tránsito a una nueva fase. Los empresarios se vieron precisamente como eso, agentes que debían responder por sí mismos, a los retos de la economía moderna.

El año de 1992 fue el de una "manejada" presencia de la imagen internacional del país que condensó el relativo restablecimiento de la legitimidad del sistema político y el avance de las reformas económicas; pero también en ese año "bajo el discurso de crecimiento", se mostraron grandes dudas y discusiones. Transitar de una forma y producir otra, implicó

---

<sup>17</sup> Poder Ejecutivo Federal. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. México, 1989. p. XIII

enormes costos públicos y privados, y si éstos fueron contenidos a través de fracasados programas de desarrollo social, el proceso de apertura y liberalización económica tuvo consecuencias negativas para grandes grupos de la población.

Por eso es que el modelo neoliberal tiene mucho que ver en el cambio estructural y liberalización económica de México.

#### **1.4. El modelo de Michael Porter.**

Como es sabido, México requiere en la actualidad perfeccionar y consolidar infinidad de procedimientos y procesos. –para incursionar adecuadamente en la apertura comercial que enfrenta–, tanto de la propia función pública, como aquellos relacionados con el apoyo al aparato productivo, los cuales le permitan incursionar en un entorno competitivo.

Por eso es que se ha decidido analizar, al final de este capítulo la teoría de Michael Porter, con el fin de ubicar el aspecto teórico que debe rodear ese entorno competitivo de la nación, junto con sus empresas.

##### **1.4.1. Marco histórico.**

Michael Porter<sup>18</sup> llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones. Su objetivo final era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones,

---

<sup>18</sup> Cfr. Porter, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona, Plaza y Janes, 1991

como para la formulación de políticas industriales orientadas a promover la competitividad de una nación.

Para enfocar su investigación, Porter postuló tres preguntas básicas:

1. ¿Porqué tienen éxito algunas naciones en industrias internacionalmente competitivas?
2. ¿Qué influencia tiene una nación sobre la competitividad de sus diferentes industrias o segmentos industriales?
3. ¿Por qué las empresas de diferentes naciones eligen estrategias particulares?

Para responder a estas interrogantes, Porter consideró cuatro premisas clave:

1. El nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria (inclusive entre los distintos segmentos industriales).
2. Las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas primordialmente a través de la innovación.
3. Las empresas que crean ventajas competitivas en una industria particular, son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador, oportuno y agresivo y explotan los beneficios que esto genera.
4. Es típico de las empresas globales e internacionalmente competitivas, realizar parte de sus actividades de la cadena de valor fuera de sus países de origen, capitalizando así los

beneficios que derivan del hecho de disponer de una red internacional.

Tradicionalmente, la competitividad de un país se había explicado a través de la teoría clásica de ventajas comparativas, la cual pone el énfasis exclusivamente en la abundancia de recursos naturales y factores de producción. A fines de los ochenta esta teoría, que en rigor no es útil para explicar el desarrollo económico de ninguna economía industrializada, se reveló como empíricamente falsa y contradictoria. Amén de que antes ya habían surgido elaboraciones teóricas alternativas que se hallan bien documentadas por la historia del análisis económico. La competencia en 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.

Así, al tratar de explicar y establecer porqué las empresas de algunas naciones tienden a la innovación constante y buscan siempre establecer nuevas bases que generen ventajas competitivas. Porter introdujo conceptos interesantes que ameritan un escrutinio más detallado.

Su teoría, respaldada por los innumerables casos estudiados durante su investigación, sugiere que los atributos de una nación moldean el entorno económico de tal forma que esto promueve o impide la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.



#### 1.4.2. Las Ventajas Competitivas de las Naciones y sus Empresas.

"La principal meta económica de una nación es elevar en forma constante y creciente el nivel de vida de su población. Esto no depende de la noción amorfa de competitividad nacional, sino de la productividad con que se utilicen los elementos de la producción o insumos (mano de obra y capital), de tal suerte que los recursos de una nación sean maximizados. Lo anterior lo realizan las industrias o empresas de una nación, y se establece un lazo de unión entre la competitividad del país y la capacidad de sus industrias para competir exitosamente en mercados internacionales."<sup>19</sup>

La única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de la producción. Las empresas deben evitar actitudes conformistas y mejorar permanentemente su cadena de valor. Esta conducta innovadora deberá enfocarse hacia los factores críticos de éxito: desarrollar tecnología de procesos propia, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a clientes. Naturalmente, esto requiere un incremento sistemático de la inversión de capital, tanto en instalaciones físicas, planta y equipo, como en investigación y desarrollo especializados y en mercadotecnia.

La primera fuerza rectora de esta evolución es la innovación, ya que esto permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo. A través de la innovación, las

---

<sup>19</sup> Porter, M. E y Fuller, J. B. "Las ventajas competitivas de la empresa a nivel nacional e internacional" en: *Ejecutivos en Finanzas*, México, 1993, pp. 26-38.

empresas desarrollan nuevas bases para competir, o encuentran mejores formas para hacerlo quedando obsoletos los esquemas tradicionales. Sin embargo, como Porter señala: "la innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aún adversidad. El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo"<sup>20</sup>. La innovación siempre es el resultado de un esfuerzo sobrehumano.

Al tratar de explicar y establecer por qué las empresas de algunas naciones tienden a la innovación constante y buscan siempre establecer nuevas bases que generen ventajas competitivas. Porter introdujo conceptos interesantes que ameritan un estudio más detallado.

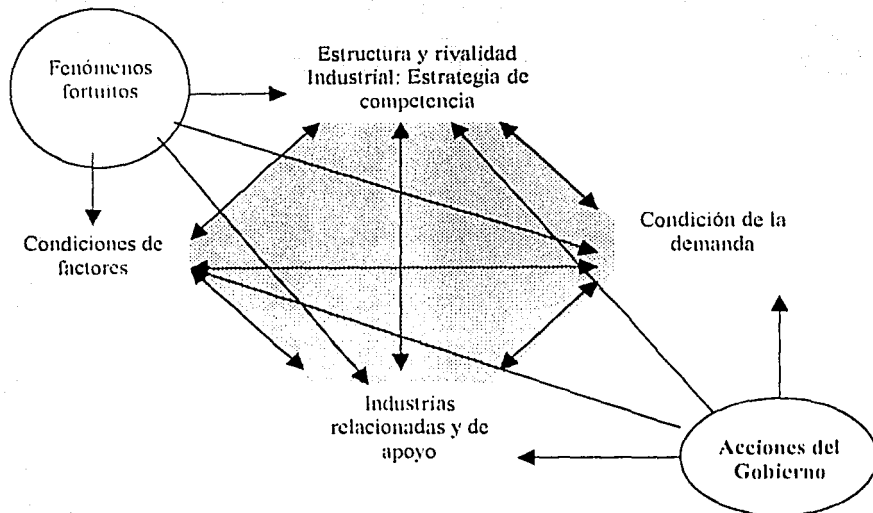
Su teoría, respaldada por los innumerables casos estudiados durante su investigación, sugiere que los atributos de una nación moldean el entorno económico de tal forma que esto promueve o impide la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: a) condiciones de los factores; b) condiciones de la demanda; c) empresas relacionadas horizontal y/o verticalmente y d) la estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un sistema, el cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o casuales. En el Cuadro 1 se presenta "El Diamante"

---

<sup>20</sup> Idem

**CUADRO 1**  
**DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS NACIONALES**

**"EL DIAMANTE"**



Fuente: Porter, M. E. "Las ventajas competitivas de la empresa a nivel nacional e internacional". en: Ejecutivos de Finanzas. México. Mayo, 1993. p. 26-38

**a) Condiciones de factores**

El primer atributo del diamante lo constituye la condición de los factores. En este caso el concepto de la teoría económica clásica ha sido revolucionado completamente por Porter. Primeramente, el concepto neoclásico de la dotación o proporción de factores (mano de obra y capital) se concibe de un modo dinámico y no estático. Segundo, en lugar de la abundancia relativa se considera a la escasez como fuente fundamental

generadora de ventajas competitivas. El razonamiento es el siguiente: La abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son particularmente creativas e innovadoras.

Los factores pueden separarse en generales versus especializados y en básicos versus avanzados. Los factores generales son comunes a todas las industrias y por lo tanto no generan ventajas sostenibles, mientras que los factores especializados -infraestructura, investigación y desarrollo, educación, habilidades, tecnología de punta-, son específicos para cada industria o segmento. Dado el tiempo que lleva generarlos y su difícil acceso, estos factores contribuyen significativamente a la creación de ventajas competitivas sostenibles.

#### **b) Condiciones de la demanda**

Otro atributo valioso es contar con una demanda local sofisticada, ya que representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida internacionalmente. Esto estimula a las empresas a introducir nuevos productos al mercado con mayor rapidez. Los compradores locales pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de mercados globales.

La demanda se compone de tres elementos significativos:

- 1) naturaleza de las necesidades de los clientes locales (nivel de sofisticación);
- 2) tamaño y patrón de crecimiento del mercado interno,
- 3) mecanismos a través de los cuales las necesidades de los compradores locales están relacionadas con las empresas internacionales.

La importancia de la demanda no se define por su tamaño, sino por su composición y características. La sofisticación de los productos y la oportunidad con que se introduzcan al mercado dependerán de las características de la demanda interna. Normalmente los mercados sofisticados permiten que las empresas identifiquen rápidamente las necesidades de sus compradores, y éstos, a su vez, brindan retroalimentación oportuna sobre la calidad del producto. La cuestión del volumen y dimensión de la demanda puede suplirse con exportaciones.

### **c) Empresas relacionadas y de apoyo**

Este tercer atributo genera lo que Porter denomina *clusters* (grupos) de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representan una fuente importante de ventajas competitivas; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista

entre las empresas integrantes de un *cluster*. Por ejemplo, el éxito internacional de la industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor o fabrican productos complementarios.

#### **d) Competencia o rivalidad interna**

El último, y probablemente más importante de los cuatro atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen.

Hay un elemento adicional acerca de la rivalidad. La rivalidad interna es mucho más fuerte que la pura competencia económica tradicional. La rivalidad internacional es a menudo la excusa para el proteccionismo o la intervención gubernamental, mientras que con la rivalidad interna no existen excusas. Las reglas del juego son las mismas para todos.

Dos factores que hacen que la competencia se intensifique dentro de un país son la actitud de la gente y la estructura de capital. La conducta de la gente -motivación para trabajar y desarrollar habilidades- por ejemplo, puede influir la disposición o habilidad de la empresa para innovar y competir internacionalmente. Y las metas de la empresa a menudo reflejan

las características de los mercados de capitales nacionales y las prácticas de remuneración metas individuales versus metas de conjunto, industrias emergentes versus industrias maduras.

Otros dos elementos, como fue señalado, afectan también la configuración del diamante, según Porter: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos.

## I. GOBIERNO

El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de un país. Porter plantea que, tradicionalmente, tiende a concebirse al gobierno como un elemento esencial que proporciona ayuda a las empresas líderes y crea "campeones nacionales". Sin embargo, según su análisis, ello puede resultar en una erosión permanente de la competitividad. Otro punto de vista acepta la figura del libre mercado con una política de "*laissez faire*" (liberalismo comercial).

Pero esto no contempla la necesidad de crear estructuras e instituciones sociales críticas, que no son económicamente viables -individualmente más no en conjunto-, pero que fomentaría la innovación que, de otra manera, no podrían ser creadas en un entorno competitivo.

En el argumento de Porter, el papel real del gobierno es el de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de

innovación. El gobierno deberá influir en los cuatro determinantes del diamante, crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias nacionales competitivas a nivel internacional.

El gobierno debe enfocar sus esfuerzos a la creación de factores especializados y avanzados. También puede influir en las condiciones de la demanda, con la emisión de reglamentos más rígidos sobre productos, seguridad y medio ambiente, pues esto influirá en las necesidades de los consumidores. Asimismo, la forma en que el gobierno desempeñe el papel de comprador en la economía, puede estimular o aletargar a la industria nacional. Finalmente, el gobierno debe limitar tajantemente cualquier tipo de cooperación directa entre competidores, promover tasas crecientes de inversión, especialmente en capacitación, innovación y activos físicos y rechazar tendencias monopólicas u oligopólicas, pues esto propicia mercados fértiles en los que medran empresas ineficientes que, en ocasiones, se erigen como el principal obstáculo de la innovación tecnológica.

## II. FENÓMENOS FORTUITOS

Los hechos fortuitos no pueden ser controlados generalmente, pero proporcionan un fuerte estímulo para el cambio y la innovación. Crean los medios para que nuevas empresas ingresen a la industria, o para que algunas naciones se conviertan en competidoras internacionales.

Los casos fortuitos propician situaciones que permiten cambios en las posiciones competitivas; sin embargo, los atributos



nacionales del "diamante" juegan un papel importante respecto a la forma en que la nación los aprovecha. La invención y la actitud empresarial forman el núcleo de las ventajas competitivas nacionales y su formación inicial a menudo es un hecho fortuito. Aquí nuevamente los atributos de un país actúan determinantemente; por lo tanto, lo que a primera vista parece un hecho fortuito, es el resultado de diferencias importantes en atributos nacionales.

En este sentido, la firma del Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México, beneficia tanto a la nación mexicana, como a su plataforma empresarial, en tanto se satisfagan los atributos establecidos por Porter, encaminados a establecer la negociación permanente entre los agentes externos e internos que permitan alcanzar ventaja competitiva a fin de penetrar y desarrollar el mercado internacional (específicamente el de la Unión Europea)

De acuerdo con el criterio de Young, Hamill, Wheeler y Davies<sup>21</sup>, la cuestión de la estrategia del desarrollo de mercados internacionales representa una de las diversas oportunidades y problemáticas que debe asumir actualmente la empresa mexicana dentro del marco de su política comercial general. Habitualmente el proceso de gestión estratégica comenzará con el análisis de los entornos externo e interno, y con la fijación de objetivos, lo que llevará al análisis y selección de estrategias y, a partir de este punto, a la puesta en práctica de las estrategias, y la evaluación y

---

<sup>21</sup> Young, Stephen. Op. cit. p. 26-28

el control. A la hora de considerar alternativas estratégicas, se debe hacer una clara distinción entre las estrategias de desarrollo que se eligen: las orientaciones del desarrollo en términos de productos, mercados y demás, y los métodos para lograrlos.

Dentro del apartado genérico de estrategias de desarrollo puede hacerse una distinción entre los siguientes puntos:

1.- Estabilidad: permanecer en el mismo negocio con un nivel de esfuerzo similar, lo que implica perseguir los objetivos actuales y una mejora marginal de la actuación.

2.- Expansión: en nuevas áreas de negocios, con la intención de aumentar las ventas, los beneficios o la participación en el mercado a un ritmo mayor que los competidores.

3. Reducción de gastos: abandonar parte de los negocios o abandonarlos por completo, con el objetivo de crear una organización más pequeña, una estructura directiva más reducida y una producción y comercialización más eficaces.

4. Combinación: algún tipo de combinación de los anteriores elementos, simultánea o sucesivamente, lo que resulta especialmente pertinente a las empresas grandes, estructuradas en divisiones."<sup>22</sup>

Siendo así, la empresa debe decidirse por la orientación que va asociada a estas estrategias generales. Así, pueden verse implicados tanto los productos, como los mercados, las funciones o la tecnología. Además, el modo de abordar cada una de estas áreas puede ser concéntrico (productos afines, mercados afines, etc.) o conglomerado (sin afinidad); y puede implicar unos avances

---

<sup>22</sup> Idem.

horizontales o verticales (hacia atrás o hacia delante).

Después de haber determinado la dirección, la empresa debe elegir el método para llevar a cabo su estrategia entre las distintas posibilidades existentes: desarrollo interno, adquisiciones o algunos enfoques conjuntos de colaboración. Al igual que sucede con la mayoría de las decisiones de carácter estratégico, los pros y contras que planteen los costos, la rapidez y el riesgo determinarán en última instancia las decisiones que se han de tomar.

Es un hecho aceptado que, en muchos sentidos, el desarrollo interno ofrece a una empresa claras ventajas en lo concerniente a facilitarle la expansión planificada: las instalaciones productivas, los planteamientos comerciales, la tecnología y demás se pueden modificar y ampliar de tal modo que complementen los activos existentes de la empresa y que satisfagan las necesidades que se hayan previsto para el futuro. Sin embargo, es probable que el proceso sea más lento y, en ese aspecto, los riesgos son elevados.

## **CAPITULO II**

### **RELACIÓN COMERCIAL MÉXICO-UNIÓN EUROPEA**

La economía mexicana ha seguido un profundo proceso de apertura comercial. El programa de liberalización puede dividirse, de acuerdo a sus principales características, en varias etapas que van desde el año de 1983 hasta junio de 1985; de julio de ese año a fines de 1988; y desde diciembre de 1988 hasta la fecha, siendo la principal característica de este último periodo, el conjunto de negociaciones tendientes a la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con América del Norte, así como la consolidación de otros tratados que México suscribió con países latinoamericanos (TLC Grupo de los Tres: México-Venezuela-Colombia: 9 de enero de 1995; TLC México-Costa Rica: 10 de enero de 1995; TLC México-Bolivia: 11 de enero de 1995; TLC México- Nicaragua: 7 de julio de 1998, TLC México-Chile 28 de julio de 1999), finalmente se propicia la negociación tendiente a formalizar un Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea, el cual entró en vigor el 1 de julio de 2000.

Por tanto, este segundo capítulo, pretende abocarse a revisar el antecedente inmediato anterior al Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea, el cual se enmarca dentro de las políticas económicas iniciadas por el gobierno mexicano desde el año de 1982.

## **2.1. La Reforma del Estado Mexicano ante la Globalización Económica.**

### **2.1.1. La Política Económica (1982-1988).**

"El patrón de crecimiento de los setenta, altamente dependiente de las exportaciones de petróleo y a disponibilidad del crédito externo, se modificó a principios de esta década. Así, en 1982, ante el peso de la deuda externa y las dificultades de la economía para generar sus propias divisas, fue necesario iniciar un proceso de estabilización y cambio estructural que permitiera enfrentar la nueva realidad económica del país."<sup>23</sup>

Con la crisis de la deuda en Agosto de 1982, cuando México anuncio que no tenía divisas para pagar el servicio de la deuda, lo cual fue propiciado por la caída de los precios del petróleo en 1981, la fuga de capitales, un elevado déficit en cuenta corriente, y el fracaso de un programa de estabilización emprendido principios de 1982, se tuvo todavía que soportar, por un lado, los problemas estructurales reflejados principalmente en la falta de competitividad industrial y agrícola, y por otro lado, por que el país abandono reglas macroeconómicas orientadas a mantener en equilibrio las finanzas publicas.<sup>24</sup>

Ante el colapso de 1982, los líderes mexicanos se encontraron con muy pocas alternativas y la reforma económica se convirtió en una política necesaria. Miguel de la Madrid heredó

---

<sup>23</sup>Confrontar: Gurria, José Angel. "Estrategias mexicanas relativas a su deuda externa", en *Ensayos sobre la Modernidad Nacional*. Diana, México, 1989. pp. 48-49.

<sup>24</sup> *Ibidem* 27-47

una intensa crisis: una ausencia total en la credibilidad del gobierno después del fracaso de varios programas de estabilización anunciados desde mediados de 1981; una tensa relación con el sector privado, empeorada por la estatización de los bancos y por el pago forzoso a ahorradores en pesos devaluados; inestabilidad en los mercados financieros, fugas de capital y presiones inflacionarias originadas por la reciente devaluación; una deuda pública interna equivalente a 33% del PIB; un sustancial déficit en cuenta corriente, y retrasos en los pagos de una cuantiosa deuda externa.<sup>25</sup>

Los países subdesarrollados tenían tres opciones generales para afrontar la crisis de su deuda:

La primera opción era reducir sus niveles de deuda y condicionar su servicio a sus capacidades reales de pago, ya sea mediante negociaciones, o bien a través de una suspensión de pagos individual o colectiva. La negociación en esos términos no fue permitida por la comunidad internacional, y la moratoria no fue efectuada por la mayoría de los países latinoamericanos debido a que implicaba elevados costos de confrontación, posibilidades de violencia y de un bloqueo comercial por parte de toda la comunidad financiera internacional, así como la necesidad de contar con un elevado nivel de cohesión interna para resistir las presiones, lo cual es difícil de obtener y de mantener durante prolongados periodos de adversidad económica.

---

<sup>25</sup> Ortiz, Guillermo. "Mas allá de la Crisis de la Deuda; Hacia el Crecimiento Sostenible con la Estabilidad de Precios", en *Lecciones de la Estabilización Económica y sus Consecuencias* Michael Bruno Ediciones México, 1989 p 32.

La segunda opción era incrementar la capacidad de pago de su deuda mediante el incremento de sus exportaciones, lo cual, aunque hubiera constituido la mejor y la única solución real, estaba condicionada por el creciente proteccionismo de los países industriales y por la insuficiente capacidad de exportación de los países subdesarrollados.

La tercera opción era "aceptar" el programa de ajuste del Fondo Monetario Internacional, el cual imponía:

- a) un programa de austeridad con elevados costos sociales y costos para el desarrollo, orientado a reducir las importaciones, el déficit fiscal y la inflación;
- b) la reestructuración del perfil de la deuda con reducciones limitadas de su saldo, lo cual resolvería los problemas de liquidez de corto plazo, pero, sin un aumento sustancial en la capacidad de pago de los países mediante exportaciones, solamente posponía el problema;
- c) la apertura económica que podía incrementar la competitividad internacional, pero que causaría incrementos en las importaciones superfluas, así como costos en términos de distribución del ingreso y del desarrollo, y
- d) la inversión extranjera directa, al cual podría ocasionar costos y beneficios de desarrollo, según fueran los resultados de las actividades de las empresas multinacionales, e implicaba mayor desnacionalización.

Sin embargo, la cooperación internacional que se necesitaba para la solución de la crisis de la deuda fue insuficiente. Tal

cooperación involucraba la reestructuración de la deuda a plazos mucho mayores con nuevos créditos, inversión extranjera y la reducción de las barreras comerciales por parte de los países desarrollados. Pero los países ricos continuaron o aumentaron sus prácticas proteccionistas.

En diciembre de 1987, mediante el "Pacto de Solidaridad", el gobierno implantó controles de precios y salarios secundados por empresarios y líderes sindicales, incluyendo a la CTM. El gobierno vinculó su programa con las impopulares medidas de liberalización comercial y privatización que había comenzado en años anteriores, reflejo de las prioridades de los acreedores extranjeros y del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) del sector privado, mientras que la CTM manifestó que estaban colaborando bajo considerables presiones del gobierno. Tales reformas fueron posibles por el apoyo y las presiones de la coalición transnacional, así como la determinación activa y decidida de altos funcionarios orientada a disolver las coaliciones previas de burócratas, políticos y trabajadores de las empresas afectadas.<sup>26</sup>

### **2.1.2. Fase de Apertura Comercial (1988-1994)**

El desarrollo de la economía mexicana en el período 1988-1994 está determinada fundamentalmente por la apertura o liberalización comercial iniciada desde 1982.

---

<sup>26</sup> Bienen, Henry, et al. "La Economía Política de la Privatización en los Países en Desarrollo", en *Investigación Económica* Núm. 197, Jul-Sep., 1991.



La visión neoliberal sobre lo que debería ser México, continuó con el sexenio 1988-1994, después de iniciarse con el expresidente Miguel de la Madrid Hurtado; aunque con mayor énfasis.

En los lineamientos de política para el programa de gobierno el candidato del PRI proponía:

"El reto de la Soberanía

**Tesis Central** En la actualidad la soberanía no sólo es la defensa de la integridad territorial. El ejercicio moderno de la soberanía descansa en su nacionalismo democrático y transformador, implica también asegurar de manera efectiva y permanente la existencia política del Estado Nacional frente a la competencia de los demás Estados.

El ejercicio moderno de la soberanía exige una inserción eficaz en los mercados internacionales que ensanche los márgenes de acción ...

**Propuesta General**

Se propone una política exterior activa que tiene como propósito central promover siempre el interés de los mexicanos; una política exterior al servicio de México que al defender la soberanía nacional permita que se dé la soberanía popular.<sup>27</sup>

Bajo esta perspectiva se vislumbraban la intensificación de vínculos económicos y técnicos sobre una base estrictamente

---

<sup>27</sup> "El Día": Lineamientos de política para el programa de Gobierno de Carlos Salinas de Gortari; Suplemento del XXVI Aniversario, México, Lunes 27 de Junio de 1988. p. 14.

bilateral.

Cabe señalar, que durante los días finales de 1988 y 1989, se comentó en repetidas ocasiones que México no participaría en la conformación de una zona franca comercial norteamericana que involucraría a México-Canadá-E.E.U.U., ni establecería un Tratado de Libre Comercio con E.E.U.U. Sin embargo, en junio de 1990, se hizo pública la visita de Carlos Salinas de Gortari a Washington solicitando al Presidente de Estados Unidos de Norteamérica, George Bush, la iniciación de pláticas que condujeran a la firma de un Acuerdo de Libre Comercio entre México y Estados Unidos.

Por tanto, es en el año 1993 cuando se entra de lleno a la nueva fase económica cuyos principales condicionantes y problemas fueron los siguientes:

- a) La aprobación del Tratado de Libre Comercio significó para los sectores de la producción el enfrentar nuevos retos internos y externos; la competitividad nacional e internacional se incrementó, se elevaron los costos por unidad de producción -lo que abarcó: insumos, impuestos, salarios-; paralelamente, el aprovechamiento de las medidas gubernamentales en materia de productividad demandó para la iniciativa privada el uso de nuevas tecnologías, introducción de esquemas organizacionales eficientes, capacitación ampliada, estudios de mercado y asesoría en técnica y derecho comercial, diseño y utilización de software avanzado, por sólo mencionar algunos.

- b) Se evidenció de manera contundente el enorme grado de disparidad en las empresas, pues las que contaron con los recursos necesarios iniciaron distintos procesos de modernización desde 1990, mientras que la pequeña y mediana empresa se vio atrapada en problemas de liquidez, y en la necesidad de resolver múltiples interrogantes, inclusive la viabilidad de sus actividades y su producción; particularmente enfrentaron condiciones de desventaja frente a la alta densidad de capital que supone el uso de tecnologías modernas.
  
- c) La causalidad de los factores presentes en estos dos escenarios provocó una contracción en el crecimiento económico, pues las empresas se abocaron de lleno a modernizar sus aparatos productivos, el desenvolvimiento del empleo tendió a detenerse y los recortes de personal se multiplicaron.
  
- d) El contexto internacional se ubicó en un proceso recesivo, que apenas mostraba signos de recuperación especialmente en Estados Unidos, principal interlocutor comercial de México. Asimismo las especulaciones sobre las condiciones, tiempos y sectores involucrados en la apertura comercial significaron costos en la planeación para el desarrollo.
  
- e) El conjunto de nuevas reglas de acceso a la producción, a los mercados y la inminente apertura comercial, mostraron por primera vez, con ese nivel de realismo, la gravedad del desarrollo desigual en el país, desigualdad que llegó a

mostrar tiempos históricos distintos. En cada sector y rama económica, en cada región, estado y municipio del país, en cada ciudad, ejido y comunidad agraria, los conflictos y asimetrías afloraron, exigiendo transitar a otra fase de crecimiento.

- f) La escasez de personal calificado en los diferentes sectores de la economía resultó un problema crucial en la nueva fase. En la industria, el apoyo a la capacitación por parte del gobierno y las iniciativas empresariales fue insuficiente. En el sector servicios, la apertura significó replantear el conjunto de los sistemas de administración y organización, así como la exigencia por informatizar los procesos. En el campo, el problema es más grave: los bajos niveles de escolaridad impiden a su población integrarse a los sectores industrial y de servicios.
  
- g) Por último, cabe detenerse en un factor relevante: la concentración del ingreso, la cual apareció en escena, y se constituyó en el debate nacional como un problema que abarcó dimensiones éticas, políticas, científicas, técnicas e ideológicas:

### **2.1.3. Saldos Neoliberales (1994-2000)**

La continuidad del modelo "neoliberal" dentro de la administración de Ernesto Zedillo, generó una creciente concentración del ingreso, el incremento de los niveles de pauperización social y un patrón regresivo del poder adquisitivo.

La crisis de 1995, significó una caída de 6.2 por ciento en el producto interno bruto, una altísima inflación del 52 por ciento y una tasa de desempleo que en agosto de aquel año llegó hasta 7.6 por ciento de la población económicamente activa<sup>28</sup>. Sin embargo las políticas en materia presupuestaria, hacendaria y monetaria, permitieron que la economía mexicana empezara una lenta pero gradual recuperación, para finales de 1996.

A pesar de tal situación, dentro de esa administración, México siguió consolidando y propiciando condiciones de libre comercio con 27 naciones. Por su alcance y por la importancia económica de estos socios comerciales, se debe afirmar que ningún otro país del mundo contó a finales de ese sexenio, con una red similar de acuerdos para que sus productos accedieran con ventaja a tantos mercados nacionales.

La apertura a las corrientes mundiales de comercio e inversión de una o de otra forma, apoyaron el crecimiento de la economía, y esto, a su vez, fue un medio importante, más no el único, para enfrentar el reto fundamental del desarrollo del país: superación de los graves rezagos sociales.

Además del Tratado de Libre Comercio con América del Norte, México consolidó otros tratados de libre comercio como el de Chile (1999), Bolivia, Colombia y Venezuela –Grupo de los Tres– (1995), Costa Rica (1995), etc.

---

<sup>28</sup> Zedillo Ponce de León, Ernesto. Sexto Informe de Gobierno. Poder Ejecutivo Federal.

Sin embargo de todos ellos, fue el de la Unión Europea (UE) del que más dinamismo se esperó dentro de la administración Zedillista, siendo que la UE está considerada como la primera potencia mundial, la cual concreta alrededor de la quinta parte del comercio mundial. Sólo en el año de 1998, el intercambio de bienes del UE sumó 1.6 billones de dólares: exportaciones 814 mil millones de dólares; importaciones 801 mil millones de dólares<sup>29</sup>. En ese año los cinco países miembros de la UE con mayor intercambio comercial fueron: Alemania con 1,006 mil millones de dólares (mmd), Reino Unido con 589 mmd, Francia con 594 mmd, Italia con 455 mmd y Holanda con 382 mmd.

En el próximo capítulo, se profundizará en este Tratado Comercial.

## **2.2. Antecedentes de la Relación México–Unión Europea.**

### **2.2.1. Globalización en la Europa de la Posguerra.**

La turbulencia económica provocada por las dos grandes guerras en la primera mitad del siglo XX, es el primer síntoma de la globalización; el cual crea un entorno favorable a la creciente interrelación de las naciones de la Europa devastada y alimenta el diseño de un modelo global, estimulado por los aliados triunfantes de la Segunda Guerra Mundial.

Dentro de este contexto, la creación de la Organización de las Naciones Unidas, el Consejo de Seguridad y de los organismos

---

<sup>29</sup> Poder Ejecutivo. Libre Comercio. Factor clave en el crecimiento económico. México, Agosto del 2000. [www.presidencia.com.mx](http://www.presidencia.com.mx)

internacionales en el ámbito monetario (Fondo Monetario Internacional), financiero (Banco Mundial) y comercial (GATT, siglas en inglés del *General Agreement on Tariffs and Trade*, Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) se presentan simultáneos a las acciones en materia de seguridad y cooperación entre los países europeos aliados de la Segunda Guerra Mundial. Por lo que en el plano internacional, se aprovecha el deseo genuino de institucionalizar la cooperación para evitar la confrontación. Así, el afán de integración en Europa se juzga esencial. Se establece además un foro para institucionalizar el diálogo Este-Oeste y El Consejo de Europa, que involucró a todos los contendientes en la Segunda Guerra Mundial, surge de una Asamblea Parlamentaria que origina las nuevas instituciones europeas.

En este sentido, pueden considerarse tres elementos fundamentales en la construcción del contexto europeo: el aspecto militar y de seguridad internacional, sustentado en la alianza atlántica, la que ofreció garantías a la seguridad europea y da pie a la cooperación política y en otros ámbitos. El segundo elemento, el componente político, se sustenta en los postulados del liberalismo occidental europeo y los valores de la democracia y los derechos humanos. Estos dos elementos explican la profundidad de la división Este-Oeste, que alimentó la guerra fría y avivó el afán de cooperación entre los aliados desde la posguerra hasta el final del conflicto Este-Oeste, el llamado "fin de la posguerra fría" a finales de los años ochenta. El tercer elemento se refiere al pacto económico en donde surgen esquemas de cooperación entre las potencias occidentales y sus asociados.

Siendo así, el factor político y el militar moldearon las relaciones económicas en el plano global dentro del continente europeo. A partir del esquema de seguridad descrito se armoniza la cooperación política y, con esas premisas, las economías europeas se fortalecieron y asumieron un rol excepcional.

El Consejo de Europa, cuna de las instituciones europeas y su foro de mayor representatividad, inaugura su Asamblea Parlamentaria en 1949. Ahí los grupos políticos dan forma a las Comunidades Europeas, adoptan la primera Convención sobre Protección de los Derechos Humanos y Libertades Fundamentales y las convenciones culturales y de desarrollo social, que culminan con la Carta Social Europea, y crean el congreso de autoridades locales y regionales de Europa en 1994. Ese motor de la vinculación de los grupos políticos y organizaciones de la sociedad civil, promueve el acercamiento Este-Oeste y la cohesión europea y contribuye a internacionalizar e impulsar el trabajo de los grupos políticos, a fin de ejercer una gran influencia por el concurso tan numeroso de países y de las corrientes de pensamiento internacionales.

Ese mismo sentimiento de unidad y de defensa de los derechos fundamentales al final de la Segunda Guerra Mundial lleva, en 1950 a incluir a la República Federal de Alemania en las instituciones europeas y a la adopción el año siguiente en Roma, de la Convención para la Protección de los Derechos Humanos y las Libertades Fundamentales, la primera convención preparada por el Consejo de Europa en materia de derechos humanos, piedra fundamental de la construcción europea. La prioridad de los



derechos humanos propicia la creación de la Corte Europea de los Derechos Humanos en 1959 y en 1961 en Turín se firma la Carta Social Europea, contraparte social de la Convención sobre los Derechos Humanos.

Además de la cooperación política, el plano económico asumió por su propio peso una significación dominante, a medida que los conflictos abandonaron el ámbito militar y de seguridad cuando concluye la guerra fría, se pavimentó el terreno de la cooperación política. La Comisión Económica para Europa (CEE) diseñó la Organización Europea para la Cooperación Económica, antecedente de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y, para administrar el Plan Marshall; esa Comisión jugó un papel clave para brindar un foro de cooperación a todos los países europeos y articular esquemas que culminaron en Helsinki con la declaración acordada alrededor de los nueve grupos temáticos de la negociación Este Oeste (derechos humanos, democracia, cooperación social, migración, comercio, temas financieros, temas económicos, asuntos monetarios y aspectos institucionales). En 1957 el Tratado de Roma crea la Comunidad Económica Europea y la Comunidad Europea de la Energía Atómica, complementando la del Carbón y del Acero instalada en 1951. En 1968 las comunidades europeas crean la unión aduanera, adoptan el arancel externo común y resuelven crear un mercado único, lo cual se materializa hasta 1991.

### **2.2.2. Dialogo Político de Europa con México y América Latina.**

Desde 1968, la Comisión Especial de Coordinación Latinoamericana (CECLA), antes del Sistema Económico Latinoamericano (SELA) creado en 1974, promovió el diálogo de América Latina con la Comunidad Económica Europea (CEE); México formaliza entonces su relación con la CEE; en 1970 acredita una representación y en 1975 firma su primer Acuerdo de Cooperación con la CEE bajo un formato relativamente modesto; pero, no siendo México miembro del GATT, se logra además el "trato de nación más favorecida".

En 1985 por vez primera el presidente de México visita la Comisión Europea y expresa interés en un acercamiento profundo con la Comunidad. No estando en vigor el mercado único y siendo limitadas las disposiciones comunitarias en política comercial, los acuerdos con terceros países se concebían sólo en el ámbito de la cooperación. A pesar de ello, el interés de México se mantendría y, en 1991, con el ímpetu que España imprimió a las relaciones con América Latina, México suscribe su segundo Acuerdo de Cooperación, llamado de Tercera Generación, que ampliaba el espectro de campos para desarrollar programas con la UE. Ese esquema poco a poco se hizo extensivo a la región con la excepción de Cuba.

El diálogo político institucionalizado se estructuró con América Latina, a través del Grupo de Río, en noviembre de 1985,

en Roma. La formación del Grupo de Río es fundamental en la relación política de Europa con México y toda la región.

La relación económica y de cooperación de América Latina con Europa fue menos espectacular, salvo por las negociaciones multilaterales de comercio y desarrollo en la UNCTAD (siglas en inglés de *United Nations Conference on Trade and Development*, Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo) y, más tarde, las que en Naciones Unidas reclamaron el Nuevo Orden Económico Internacional. Una excepción fue Centroamérica, cuyas condiciones políticas y de seguridad generaron flujos importantes de cooperación de Europa a esa región para apoyar sus esfuerzos de pacificación.

### **2.2.3. Escenario en los Años Noventa.**

#### **2.2.3.1. El Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación.**

El esfuerzo por establecer una relación más estrecha con Europa se produjo hacia la década de los noventa, al instaurar una política exterior dirigida a entablar más y mejores relaciones de México con el exterior. Y no es sino a partir del mandato de Ernesto Zedillo, cuando se buscó consolidar la capacidad de negociación y acrecentar el margen de maniobra e influencia de la economía mexicana en el escenario internacional.

Así, a partir de 1995, la importante presencia política y económica de Europa en los asuntos internacionales, propicio el empeño del Estado mexicano por profundizar y ampliar sus

vínculos de todo tipo con esa región. Hay que recordar que desde 1990, nuestro país participa como miembro fundador en el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo. En 1991 suscribe un Acuerdo Marco de Cooperación con la Unión Europea. Asimismo pone en marcha diversos Mecanismos de Consultas Políticas Bilaterales de Alto Nivel con la gran mayoría de los países europeos. Y ha celebrado Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones, así como acuerdos para evitar la doble tributación y la evasión fiscal, con un buen número de estados europeos.

En esta década de acercamientos al viejo continente sobresalen, a partir de 1995, los esfuerzos que, con base en la Declaración Conjunta Solemne de ese año, México ha venido realizando para construir una relación estratégica con la Unión Europea. El corazón de esa Declaración Conjunta lo constituyó el compromiso de ambas partes para alcanzar un histórico acuerdo que comprendiera el diálogo político, la cooperación y la liberalización de los intercambios comerciales. El fruto de este esfuerzo fue, en primer lugar, la firma el 8 de diciembre de 1997 del Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea, conocido como el Acuerdo Global, el cual daría pauta para que dos años después, se diera la firma del Tratado de Libre Comercio con la UE.

Para México, el Acuerdo Global es el más completo y ambicioso, después del Tratado de Libre Comercio con América del Norte. En éste se conjugan tres objetivos fundamentales. Primero, el Acuerdo contribuye a institucionalizar, intensificar y ahondar el

diálogo político con los 15 países de la Europa unificada. Segundo, promueve la cooperación entre México y las naciones e instituciones de la Unión Europea en temas y sectores de interés mutuo, como lo son los aspectos comerciales. Y, tercero, el Acuerdo fortalece la estrategia de diversificación de las relaciones de México con el exterior, ampliando al mismo tiempo sus oportunidades de comercio e inversión.

Para la Unión Europea, por su parte, el Acuerdo Global no sólo constituye el primer acuerdo que suscribe con un país del continente americano, sino que es también el instrumento más importante concertado con un Estado no europeo.

El alcance del Acuerdo Global rebasa la dimensión gubernamental, para proyectarse también al sector privado, a la comunidad académica y científica, a las agrupaciones políticas y a los gobiernos estatales y municipales.

Por otra parte, la incorporación de México, en diciembre de 1999, como Observador Permanente en el Consejo de Europa, del que son miembros de pleno derecho todos los países de la Unión Europea, constituye un componente adicional que origina el Acuerdo Global.

Finalmente, resulta interesante señalar que el Acuerdo Global abarca, asimismo, el ámbito de los órganos legislativos. La comunicación entre el Parlamento Europeo y el Congreso Mexicano se ve ampliado con la institucionalización de las reuniones interparlamentarias que desde 1998 se realizaron.

En cuanto al tema de la cooperación, que en nuestro caso la Constitución Política de la República consigna como un principio de política exterior, cabe destacar que si bien es cierto que México y la Unión Europea contaban desde 1991 con un Acuerdo Marco que permitió desarrollar y financiar proyectos en ciencia, tecnología y medio ambiente, e impulsar el desarrollo del sector privado, en particular de la pequeña y mediana industria, y la transferencia de tecnología, la favorable evolución de las relaciones pronto evidenció la necesidad de ampliar sus alcances, en cuanto comercio y libre mercado.

## **CAPITULO III**

### **TRATADO DE LIBRE COMERCIO MÉXICO-UNIÓN EUROPEA**

En este tercer capítulo, se conocerá el origen, las características, los avances y perspectivas del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea, siendo que dichos aspectos constituyen el pilar sobre el cual se podrán analizar los métodos alternativos de penetración y desarrollo de mercados internacionales con el propósito de que la empresa mexicana los adopte.

#### **3.1. Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea.**

##### **3.1.1. Negociación del Tratado.**

El entonces presidente de México, Ernesto Zedillo Ponce León, junto con el Primer Ministro de Portugal, Antonio Gutiérrez, en su calidad de Presidente del Consejo Europeo y el Presidente de la Unión Europea, Romano Prodi, firmaron el 23 de marzo del año 2000, la Declaración de Lisboa sobre la nueva asociación entre México y la Unión Europea. La Declaración de Lisboa reafirmó el compromiso de ampliar y profundizar las relaciones entre México y la Unión Europea consagrado en el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación (Acuerdo Global), a través del reforzamiento del diálogo político, el establecimiento de una zona de libre comercio y el fortalecimiento de los mecanismos de cooperación. Asimismo, marca la conclusión del

proceso de negociación y aprobación del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM) y anuncia su entrada en vigor a partir del primero de julio de 2000<sup>30</sup>.

Las negociaciones para el establecimiento del TLCUEM se iniciaron el 14 de julio de 1998, en la ciudad de Bruselas, Bélgica, con una reunión entre los secretarios de Relaciones Exteriores, y de Comercio y Fomento Industrial de México, Rosario Green Macias y Herminio Blanco Mendoza, respectivamente, y el vicepresidente de la Comisión Europea, Manuel Marin, el presidente en turno del Consejo Europeo de Ministros, Wolfgang Schäussel y los ministros de Asuntos Exteriores de los Estados miembros de la Unión Europea. El 24 de noviembre de 1999, después de nueve rondas de negociaciones celebradas alternadamente en la Ciudad de México y en Bruselas, el secretario de Comercio y Fomento Industrial de México Herminio Blanco Mendoza, y el comisario de Comercio de la Unión Europea, Pascal Lamy, anunciaron la conclusión de la negociación del TLCUEM. En este sentido, el propósito de este apartado es presentar los principales resultados de la negociación del TLCUEM y describir el proceso de consulta realizado con el Senado de la República y con los representantes de los sectores productivos del país, en cuanto a los beneficios o perjuicios que pudiera generar el intercambio comercial en México

---

<sup>30</sup> Secretaría de Economía. *Antecedentes y Estructura del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea*. Dirección de Asuntos Internacionales. México, 2001. p. 12



Siendo así el contenido del TLCUEM<sup>31</sup> establece disciplinas en 11 materias de interés:

**1. Acceso a mercados.**

En materia de acceso a mercados, con el propósito de acordar los plazos y las condiciones en las que se daría la liberalización comercial, el universo de las tarifas arancelarias se dividió en tres grupos:

- Productos industriales.
- Productos agropecuarios.
- Productos pesqueros.

*Resultados de la negociación arancelaria para productos industriales.* El planteamiento inicial de la Unión Europea (UE) en materia de liberalización de aranceles para productos industriales tenía como objetivo que sus exportadores se ubicaran en condiciones iguales a las de sus competidores estadounidenses y canadienses al amparo del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). En particular, la UE buscaba lograr la eliminación total de los aranceles para productos industriales en el mercado mexicano en 2003, año en que concluye la desgravación arancelaria para los productos industriales en el TLCAN.

México, por su parte, manifestó, desde el principio de la negociación, la necesidad de reconocer la diferencia en su nivel de

---

<sup>31</sup> Secretaría de Economía. *Síntesis del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea*. México, 2001.

desarrollo con respecto a la UE y de contar con plazos de desgravación más largos para algunos sectores mexicanos sensibles.

Los resultados de la negociación lograron estos dos propósitos. El TLCUEM establece calendarios de desgravación distintos para los dos socios. Mientras que la UE concluirá la liberalización el primero de enero de 2003, México lo hará hasta el 2007. En particular, la UE eliminará completamente los aranceles para:

- El 82% del comercio de productos industriales a la entrada en vigor del Tratado, el primero de julio de 2000.
- El 18% restante, en cuatro etapas iguales, la primera de ellas a la entrada en vigor del Tratado y las otras tres el primero de enero de cada año sucesivo para concluir la liberalización el primero de enero de 2003

México, por su parte, tendrá cuatro categorías de desgravación:

- El 47.6% del valor de las importaciones procedentes de la UE se liberalizarán a la entrada en vigor del Tratado (1 de julio de 2000).
- El 5.1% en cuatro cortes anuales que concluirán el 1 de enero de 2003.

- El 5.6% en seis cortes anuales que concluirán el 1 de enero del 2005
- El 41.7% restante en ocho cortes anuales que concluirán el 1 de enero de 2007

Con la liberalización acordada, México obtendrá, a más tardar el 1 de enero de 2003, acceso sin restricciones alguna para todas sus exportaciones industriales al mercado europeo. Al mismo tiempo, la industria mexicana se beneficiará de los periodos de transición más largos para prepararse frente a la competencia europea.

*Resultados de la negociación arancelaria para productos agropecuarios* Los apoyos a la producción y a las exportaciones contenidos en la Política Agrícola Común (PAC) de la UE representaron un elemento de complejidad especial en la negociación de TLCUEM. Desde su inicio, México manifestó la imposibilidad de eliminar los aranceles para los productos europeos que se beneficiarían de subsidios comunitarios a la exportación. Para atender esta preocupación, en el TLCUEM se acordó establecer una categoría especial para productos agrícolas en la que se incluyeran los más sensibles (en particular los cereales, lácteos y cárnicos que se beneficiarían de subsidios a la exportación en la UE al amparo de la PAC). El establecimiento de un calendario de liberalización para los productos incluidos en esta

Con objeto de colocar sus excedentes de producción en el mercado internacional, y así mantener los precios estables en el mercado interno, la UE ha creado un mecanismo de reembolso de exportaciones. A través de este, la UE otorga subsidios a los exportadores europeos de ciertos productos agrícolas por un valor aproximado a la diferencia entre el precio internacional del producto en cuestión y su precio de referencia (establecido por los 15 ministros de Agricultura de los Estados miembros).

categoría estará pospuesto hasta 2003, año en que se revisarán las modificaciones que se espera que la PAC haya registrado para decidir, entonces, si es posible incluir estos productos en el programa de apertura.

La liberalización del comercio agropecuario se dará en cuatro calendarios de desgravación:

- Desgravación a la entrada en vigor del Tratado, 1 de julio de 2000: la UE eliminará los aranceles aplicables al 58.16% de las exportaciones mexicanas; México lo hará para el 27.64% de los productos procedentes de la UE.
- Desgravación en cuatro cortes anuales que concluirán el 1 de julio de 2003: la UE lo hará para el 10.04% de las importaciones provenientes de México; México para el 10.26% de las exportaciones europeas.
- Desgravación en nueve cortes anuales que concluirán el 1 de julio de 2008: la UE lo hará para el 5.3% de las importaciones provenientes de México; México para el 7.85% de las importaciones provenientes de la UE.
- Desgravación en once cortes anuales que concluirán el 1 de julio de 2010: la UE eliminará los aranceles para 0.64% de las importaciones provenientes de México; México lo hará para el 3.8% de las importaciones procedentes de la UE.

Adicionalmente se acordó el acceso preferencial a través de cuotas y ventanas estacionales para 21% de las importaciones europeas provenientes de México.

Así, como resultado de la negociación, el 95% de las exportaciones agropecuarias y agroindustriales de México, podrá enviarse a la UE en condiciones preferenciales. A través de la eliminación arancelaria que el TLCUEM prevé, México obtendrá acceso libre de arancel a partir del 1 de julio de 2000, para productos como café, cacao en grano, garbanzo, tequila, cerveza, mangos, papaya, guayabas, entre otros. También gozarán de una cuota amplia con acceso preferencial el jugo de naranja y el aguacate mexicanos (en el año 2008, el arancel europeo para el aguacate desaparecerá completamente). En el año 2003, el limón, la toronja y los puros mexicanos gozarán de libre acceso al mercado europeo. La cebolla, pectina, aceite de cártamo, sandía y el jugo de toronja ingresarán al mercado europeo libres de arancel, en el año 2008. La UE, por su parte, obtuvo acceso al mercado mexicano para productos de interés como aceite de oliva, vinos y otras bebidas alcohólicas.

*Resultados de la negociación arancelaria para productos pesqueros.* Los plazos de eliminación de aranceles acordados en este sector, son similares a los del sector agropecuario: un grupo de productos que se desgravan totalmente a la entrada en vigor del acuerdo, el 1 de julio de 2000, y tres periodos de desgravación que concluyen el 1 de enero de 2003, 2008 y 2010. Para el año 2003, México liberalizará el 71.3% de las importaciones provenientes de la UE; mientras que la UE, para 2003, liberalizará el 88% de las

importaciones provenientes de México. Para el año 2010, la mayoría del comercio bilateral de productos pesqueros quedará totalmente liberalizado.

## **2. Reglas de origen.**

Las reglas de origen definen los requisitos que deben cumplir los productos para beneficiarse de una preferencia arancelaria establecida en el TLCUEM. Se utiliza para asegurar que los beneficios del tratamiento arancelario permanezcan en la región; estimular el abastecimiento regional de insumos; y promover el incremento de la inversión productiva en los países socios del Tratado. De conformidad con las reglas de origen específicas establecidas en el TLCUEM, las preferencias arancelarias se otorgarán a los bienes de México y la UE, plenamente obtenidos en sus territorios; elaborados con insumos originarios; o realizados con insumos no originarios de ambos socios, siempre y cuando dichos insumos sean transformados de manera significativa en el territorio de alguna de ellas.

Como resultado de la negociación, México obtuvo reglas de origen específicas que permitirán que su potencial exportador pueda aprovechar las preferencias arancelarias acordadas y, al mismo tiempo, garantizarán que los beneficios del acuerdo permanezcan en la región y, con ello, generar incentivos para que los inversionistas se establezcan en México con objeto de aprovechar los beneficios del TLCUEM. El universo de reglas de origen específicas del Tratado está compuesto por más de 1 200 reglas (incluidos los sectores agrícola e industrial).

### **3. *Medidas sanitarias y fitosanitarias.***

Congruente con lo acordado en la Organización Mundial de Comercio (OMC), en el TLCUEM México y la UE reconocieron su derecho para aplicar las medidas sanitarias y fitosanitarias necesarias para proteger la salud y la vida de las personas, de los animales o los vegetales, siempre y cuando sean justificadas científicamente y no se conviertan en obstáculos innecesarios al comercio.

El Tratado establece, también, el compromiso de cooperar para facilitar el comercio y cumplir con las obligaciones contenidas en el Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC y prevé la creación de un Comité Especial de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias que se reunirá, en principio, una vez al año. Las principales funciones de este comité son fungir como foro para identificar y resolver oportunamente cualquier problema en materia de acceso al mercado relacionado con medidas sanitarias y fitosanitarias y, de considerarse necesario, desarrollar acuerdos de equivalencia de medidas sanitarias y fitosanitarias, así como de reconocimiento de zonas libres de enfermedades o plagas.

### **4. *Medidas relativas a la normalización.***

En la sección del TLCUEM dedicada a medidas relacionadas con los procesos de normalización, México y la UE confirmaron sus derechos y obligaciones emanados del Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (AOTC) de la OMC. En forma similar a lo

que se establece para las medidas sanitarias, el AOTC de la OMC reconoce el legítimo derecho de poder utilizar normas que buscan la protección del consumidor, la salud, el ambiente y la seguridad pública, siempre y cuando éstas no se erijan en obstáculos injustificados al comercio o que impliquen una discriminación entre productos, productores, prestadores de servicios o países. El TLCUEM prevé también la intensificación de la cooperación bilateral en esta área con el fin de facilitar el acceso a los mercados de México y la UE y aumentar el conocimiento mutuo de sus respectivos sistemas de normalización.

#### **5. Salvaguardias.**

El mecanismo de salvaguardia incluido en el TLCUEM permite hacer frente a situaciones de emergencia que pudieran surgir ante un aumento significativo en las importaciones de un producto que cause o amenace causar daño grave a los productores nacionales de ese producto. El Tratado establece un procedimiento claro y transparente para la aplicación de las salvaguardias por un periodo máximo de tres años, normalmente mediante la elevación temporal de aranceles.

Para poder invocar esta salvaguardia no sólo se deberá demostrar el daño o la amenaza de daño, sino también la relación causal entre el daño y el incremento de las importaciones provenientes del otro socio.

Adicionalmente, para dotar de disciplina al mecanismo de salvaguardia y evitar su utilización injustificada, el socio del



TLCUEM que opte por utilizarla, deberá acordar con el otro el otorgamiento de concesiones comerciales equivalentes. En caso de que no se pueda llegar a un acuerdo, para compensar el acceso perdido derivado de la imposición de la salvaguardia, el socio afectado por la salvaguardia podrá retirar beneficios otorgados en el marco del TLCUEM.

El TLCUEM es el primer acuerdo comercial en el que la UE acepta incluir el concepto de compensación por la aplicación de una salvaguardia.

#### **6. *Compras del sector público.***

El TLCUEM establece también los procedimientos para garantizar a los proveedores del otro socio la posibilidad de inconformarse en caso de que sus derechos no sean respetados por las entidades contratantes.

Tanto México como la UE cuentan con compromisos internacionales sobre los procedimientos para llevar a cabo las compras del sector público. En el caso de México, en los tratados de libre comercio de América del Norte (con Estados Unidos y Canadá), del Grupo de los Tres (México, Colombia y Venezuela), con Costa Rica, Bolivia y con Nicaragua. Por su parte, la UE es miembro del Acuerdo de Contratación Pública (ACP) de la OMC.

En la sección de compras del sector público del TLCUEM, la UE extenderá a los proveedores mexicanos el tratamiento que le extiende a los 11 países signatarios del ACP. México, por su

parte, dará a las empresas europeas un tratamiento similar al que otorga a otros socios en tratados de libre comercio.

El TLCUEM establece compromisos en cuatro áreas principales relacionadas con las compras públicas: reglas para la realización de licitaciones; procedimientos de impugnación de licitaciones; definición del universo de entidades públicas y sectores que estarán sujetos a estas disciplinas; y un órgano encargado de promover las oportunidades de negocios en el sector.

### **7. Competencia.**

EL Tratado establece un mecanismo de cooperación en el campo de competencia que persigue varios objetivos. El primero de ellos es impulsar la cooperación y coordinación técnica entre las autoridades a cargo de las políticas de competencia de México y de la UE, así como proveer asistencia mutua que sea necesaria en cualquier área de competencia.

Adicionalmente, se busca eliminar las actividades contrarias a la competencia, recurriendo a la legislación apropiada, con objeto de evitar efectos negativos en el desarrollo económico y comercial de la relación bilateral; resolver cualquier diferencia sobre aplicación de las respectivas legislaciones en la materia; y evitar o prevenir restricciones de competencia que puedan afectar el desarrollo del TLCUEM.

## **8. Comercio de servicios.**

En materia de comercio de servicios, el TLCUEM garantiza que ninguno de los socios adopte una legislación más restrictiva a las actualmente en vigor. El Tratado permite a los prestadores de servicios mexicanos acceder al mercado de servicios de la UE con la certeza de que no se les impondrán restricciones que limiten el número de operaciones o de oferentes de servicios en ese territorio. Se les garantizará, además, las mismas condiciones que las otorgadas a los prestadores de servicios establecidos en la UE, y se les harán extensivos los beneficios que la UE conceda a terceros países.

Se negoció también un apartado sobre servicios financieros, que establece disciplinas en materia de acceso a los servicios bancarios, servicios de seguros y relacionados con seguros, así como otros servicios financieros. En esta área, México y la UE también garantizan que ninguno de los países adopte una legislación más restrictiva, a las que actualmente mantiene en vigor.

## **9. Inversión y pagos relacionados.**

Las disposiciones de este título son aplicables a la inversión extranjera directa, la inversión inmobiliaria y las operaciones en valores, de conformidad con las definiciones y obligaciones de México y la UE establecidas en la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

En materia de pagos relacionados con inversión directa (como son remisión de utilidades y dividendos) el TLCUEM garantiza que ninguno de los socios adopte una legislación más restrictiva que las que actualmente tiene en vigor. Asimismo, establece el compromiso de implementar un mecanismo para promover la inversión recíproca a través del intercambio de información para identificar y difundir las oportunidades de negocios y la legislación correspondiente. En este sentido, se busca desarrollar un marco legal favorable para la inversión con base en la negociación de acuerdos de promoción y protección recíproca de las inversiones y de acuerdos para evitar la doble tributación con los estados miembros de la UE; así como desarrollar esquemas para llevar a cabo inversiones conjuntas, en particular con las pequeñas y medianas empresas de ambos socios.

#### ***10. Propiedad intelectual.***

El TLCUEM establece disciplinas relativas a la adquisición, conservación y ejecución de los derechos de propiedad intelectual. Se establece un mecanismo de consulta entre los socios en estos temas y se crea un comité especial que atenderá los asuntos relativos a la adquisición, conservación y ejecución de los derechos de propiedad intelectual, con objeto de dar solución satisfactoria a las dificultades que puedan surgir.

Adicionalmente la UE, hará el mayor esfuerzo posible para completar los procedimientos necesarios para su adhesión a los tratados de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual

sobre derechos de autor y sobre interpretación o ejecución, y fonogramas.

### ***11. Solución de Controversias.***

En el TLCUEM México y la UE acordaron un procedimiento ágil de solución de controversias que otorga certeza a los hombres de negocios, sobre bases de equidad, seguridad jurídica y neutralidad. Así, el Tratado prevé un mecanismo de solución de diferencias entre Estado y Estado que busca prevenir o dirimir conflictos derivados de la interpretación o aplicación de las disposiciones del Tratado, o cuando un socio considere que una medida vigente resulta incompatible con las disposiciones del TLCUEM.

El procedimiento consta de dos etapas. La primera, no contenciosa, a través de consultas ante el Comité Conjunto, órgano encargado de la administración y supervisión del Tratado. La segunda consiste en el establecimiento de un grupo arbitral para determinar si existe alguna violación a las disposiciones establecidas en el TLCUEM. Para la instalación de los paneles se establecen reglas claras y precisas: el procedimiento de elección de los árbitros; los plazos para llevar a cabo consultas ante el Comité Conjunto y para que el grupo arbitral rinda sus informes; los procedimientos a seguir para el cumplimiento de la decisión del panel arbitral, así como para suspender beneficios cuando no se cumpla con la decisión del panel

### 3.1.2. Perspectivas y Alcances.

La relación comercial entre México y la UE podría ser significativamente más grande en el futuro de lo que es hoy. En la década de los noventa, la participación de la UE en el comercio exterior de México se redujo considerablemente: de 11 % en 1990 a 6% en 1998. Por su parte, México sigue desempeñando un papel modesto en las transacciones comerciales externas de la UE: en 1998, fue su socio comercial número 21 en términos de exportaciones y 34 en importaciones. Esto se ha debido principalmente a que ambas partes han firmado diversos Acuerdos de Libre Comercio (ALC) y acuerdos preferenciales que sitúan en desventaja a los exportadores comunitarios en el mercado mexicano y a los mexicanos en el mercado europeo. El nuevo ALC México-UE terminará gradualmente con esta situación.

Durante sus primeros cinco años, el nuevo ALC podría duplicar el comercio entre México y la UE, alcanzando los 34 mil millones de dólares en 2004. Esto sería posible si, durante dicho periodo (2000-2004), la tasa de crecimiento promedio anual de los flujos bilaterales de comercio pasara de 10%<sup>33</sup> (tasa anual a la que creció el comercio entre 1994 y 1999) a 15%. Si se considera que la mayor parte del comercio bilateral de bienes se encontrará libre de aranceles en el año 2003, este escenario resulta factible. También es probable que, con el impulso de este nuevo acuerdo, en 2005 México gaste más dólares per cápita en importaciones de la UE que el Mercado Común del Sur (Mercosur). En 1998, el

---

<sup>33</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Estadísticas sobre los Flujos de Comercio Exterior entre México y la Unión Europea. México, 2001, p. IX

gasto per cápita de los mexicanos en importaciones comunitarias ya se acercaba al del Mercosur, con 113 y 136 dólares, respectivamente. Cabe destacar que la capacidad importadora de México ha crecido significativamente en los últimos años. En 1998, México importó 104 mil 100 millones de dólares: más que los cuatro países del Mercosur juntos (con 96 mil 700 millones).

De acuerdo con algunos analistas, son precisamente las importaciones de bienes europeos a México -principalmente intermedios y de capital- las que crecerán más a corto plazo. Se argumenta que las exportaciones mexicanas a la UE tenderían a reaccionar con menos celeridad en las primeras fases del libre comercio, subrayando como factores determinantes: los mayores grados de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas europeas con relación a las mexicanas; el hecho de que una gran parte de las exportaciones mexicanas son producto del comercio intrafirma por parte de grandes transnacionales estadounidenses; y los altos grados de integración económica entre México y EUA que inducen a las empresas exportadoras mexicanas con escasa experiencia transnacional a concebir el mercado estadounidense como su mercado natural en el exterior.

Así, el nuevo Tratado toma en cuenta las asimetrías entre México y la UE en los periodos de desgravación arancelaria y las reglas de origen. No obstante, existe un riesgo real de que a corto plazo se incremente el déficit de México con el bloque europeo. En 1998, dicho déficit aumentó por tercer año consecutivo alcanzando su nivel más alto en toda la década (7 mil 800 millones de dólares). No obstante, a mediano plazo es probable que el comercio bilateral

no sólo se potencie con el nuevo acuerdo comercial, sino que también tienda a equilibrarse. Actualmente, México mantiene superávit comerciales con todos los países con los que ha firmado Tratados comerciales (excepto con Canadá). Además, el nuevo acuerdo también abrirá oportunidades de negocio intrafirma entre México y la UE -especialmente en sectores como el automotriz, maquinaria y equipo, electrodomésticos y aparatos eléctricos-, lo cual podría dinamizar el comercio en ambos sentidos.

Las relaciones comerciales entre México y el bloque europeo tienen un importante potencial de crecimiento que aumentará con el libre comercio. Factores<sup>34</sup> como los siguientes explican dicho potencial:

- La UE es el principal exportador del mundo, con 19% de las exportaciones mundiales, y el segundo principal importador, con 17% de las importaciones globales.
- México es el octavo exportador mundial y realiza 43% del comercio exterior de América Latina.
- Actualmente, el arancel promedio que México aplica a las importaciones comunitarias es de 12%, en contraste con un 2% aplicado a los productos norteamericanos.
- Para entrar a la UE, los productos mexicanos pagan actualmente aranceles superiores a los productos provenientes de los países del Espacio Económico Europeo, de Europa Central y Oriental, y de las ex colonias europeas de África, del Caribe y del Pacífico.

---

<sup>34</sup> Cfr. López Roldán, Mario. *Acuerdo de Libre Comercio México- Unión Europea. Una Asociación Económica sin Precedente*. Instituto de Relaciones Europeo-Latinoamericanas, Madrid, 2000. p.41



- México prácticamente no comercia aún con algunos de los países de la UE como es el caso de Dinamarca, Finlandia, Grecia, Portugal y Suecia, juntos representaron en 1998 menos del 0.3% del comercio exterior de México).

Con la liberalización arancelaria y las diversas dinámicas de integración económica que generará el nuevo Tratado comercial, es probable que la UE recupere sus niveles de participación en el comercio exterior de México. Aunque, difícilmente dicha participación superaría, a corto y mediano plazo, los niveles de mediados de los ochenta, cuando el comercio con la UE representaba 20% del comercio exterior mexicano. El efecto del acuerdo comercial sobre la diversificación de las relaciones comerciales de México con el exterior podría no ser tan importante como se espera. Algunos observadores opinan que se ha tendido a sobredimensionar la capacidad diversificadora del Tratado comercial firmado con la UE. A pesar del gran éxito que representa para México el haber logrado negociar libre comercio con el bloque europeo, y de que el comercio bilateral crecerá a un ritmo más dinámico, lo más probable es que los mexicanos seguirán realizando entre 75 y 80% de su comercio exterior con Estados Unidos. Cabe destacar cuatro razones principales:

- La potencia importadora de EUA constituye una fuerza de atracción determinante para México. Desde hace muchos años, Estados Unidos es el principal importador del mundo: sus importaciones alcanzaron la cifra récord de 1,230,000 millones de dólares en 1999. Además, la economía estadounidense consume más de lo que

produce, incurriendo en fuertes déficit comerciales cada año. Las exportaciones mexicanas se ven beneficiadas por este hecho. En 1999, el déficit comercial de Estados Unidos rebasó los 270 mil millones de dólares y las exportaciones mexicanas a este país sumaron 120 mil millones.

- Los factores geoeconómicos, incluyendo una frontera común de más de 3 mil kilómetros, seguirán desempeñando un papel fundamental en el comercio entre México y Estados Unidos. La combinación entre la cercanía geográfica y el TLCAN ha producido una nutrida red de negocios, distribución y servicios entre México y EUA que se perfila como la base para una integración económica cada vez más intensa.
- La estrategia mexicana de negociar acuerdos con terceros países aún no se ha traducido en diversificación. Entre 1992 y 1998, México concretó acuerdos con siete países además de Estados Unidos (Bolivia, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Nicaragua y Venezuela), sin embargo, durante ese periodo la participación estadounidense en el comercio exterior de México se incrementó, pasando de 75.2 a 80.6 por ciento.
- Las dinámicas de integración informal entre México y la UE, que resultan clave en los procesos de integración económica, son aún limitadas. En contraste, las dinámicas de la integración informal (social, cultural, empresarial, laboral, académica, etc.) entre México y Estados Unidos son muy altas y cada día mayores. La Encuesta Mundial de Valores de la Universidad de Michigan destacaba que

ya en 1990 el 60% de los mexicanos aceptaba integrar un solo país con EUA, si ello significara una mejor calidad de vida. Desde esta perspectiva, las distancias con Europa son aún mayores.

### **3.1.3. Inversión de la Unión Europea en México**

Pese a lo anterior expuesto, a diciembre de 1999 se localizaban en México 4 mil 104 empresas con inversión proveniente de países de la Unión Europea (UE); estas empresas representan 22.6% del total de sociedades con inversión foránea establecidas en el país (18 mil 162 empresas)<sup>35</sup>. Los inversionistas de la UE participan en forma mayoritaria en el capital social de 3 mil 301 sociedades (80.4%), y de manera minoritaria en las 803 restantes (19.6%).

El principal inversionista de la Unión Europea en México es España, que participa en mil 9 empresas (24.6%); Alemania, en 704 sociedades (17.2%); Reino Unido, en 554 (13.5%); Holanda, en 511 (12.4%); Francia, en 497 (12.1%); Italia, en 442 (10.8%); y los otros nueve países miembros de este bloque participan en las 387 sociedades restantes (9.4%).

---

<sup>35</sup> Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Datos referentes a las empresas con inversión de la Unión Europea en México. Dirección General de Inversión Extranjera, 1999

**DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LAS EMPRESAS CON INVERSIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA AL MES DE DICIEMBRE DE 1999**

SECTORES	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LA INVERSIÓN		EMPRESAS
	Menor al 50%	Mayor al 50%	
Agropecuario	14	30	44
Minería y extracción	14	29	43
Industria Manufacturera	224	1113	1337
Electricidad y agua	4	8	12
Construcción	52	75	127
Comercio	151	823	974
Transportes y comunicaciones	25	34	59
Servicios financieros	100	243	343
Otros Servicios <sup>1</sup>	219	946	1165
Total	803	3301	4401

Nota. Se incluye todas las empresas que registran inversión de países de la Unión Europea en su capital social en cualquier porcentaje. La clasificación de mayoritarios y minoritarios se hizo tomando en cuenta el porcentaje de inversión extranjera total en el capital social de las empresas

<sup>1</sup> Servicios comunales y sociales, hoteles y restaurantes, profesionales, técnicos y personales. Incluye los servicios a la agricultura, ganadería, construcción, transportes, financieros y comercio

Fuente: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Dirección General de Inversión Extranjera.

Las empresas con inversión proveniente de la UE se ubican principalmente en el sector servicios, que registra 36.7% del total; en la industria se encuentra, 32.6%; en comercio, 23.7%; en construcción, 3.1%; en transportes y comunicaciones, 1.4%; en el sector agropecuario, 1.1 %; en minería y extracción, 1.1 % y en electricidad y agua, 0.3 por ciento.

En la industria manufacturera, las principales ramas receptoras de empresas con inversión de la UE son: industria automotriz; fabricación de maquinaria y equipo para fines

específicos; imprentas, editoriales e industrias conexas; fabricación de sustancias y productos químicos; fabricación de maquinaria, equipo y accesorios eléctricos; elaboración de productos de plástico; fabricación de maquinaria y equipo para usos generales; fabricación de sustancias químicas básicas; industria farmacéutica; fabricación de equipo electrónico de radio, televisión y comunicaciones; y otras industrias manufactureras. En conjunto, estas ramas concentran 60.4% de las empresas ubicadas en ese sector

En el sector servicios, 90.5% de las empresas se concentran en las ramas de: servicios profesionales, técnicos y especializados; otros servicios inmobiliarios; restaurantes, bares y centros nocturnos; hoteles y otros servicios de alojamiento temporal; servicios de agencias de viajes y almacenaje; servicios de instituciones crediticias, bancarias y auxiliares de crédito; servicios a la cinematografía, teatro, radio y televisión; servicios de instituciones financieras del mercado de valores; servicios en centros recreativos y deportivos; servicios a las instituciones financieras, de seguros y fianzas, y servicios personales diversos.

Por su parte, en comercio, 98.6% de las empresas se localizan en las ramas de comercio de productos no alimenticios al por mayor; comercio de alimentos, bebidas y tabaco al por mayor; comercio de productos no alimenticios al por menor en establecimientos especializados; comercio de alimentos al por menor en supermercados, tiendas de autoservicio y almacenes.

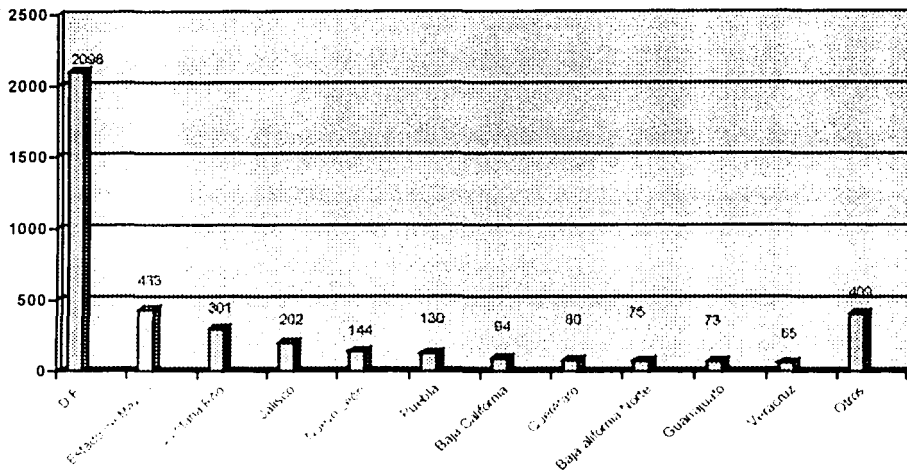
En cuanto a su localización geográfica, las empresas se ubican principalmente en el Distrito Federal que cuenta con 51.1% de las empresas; en el Estado de México está 10.6%; en Quintana Roo, 7.3%; en Jalisco 4.9%; en Nuevo León, 3.5%; en Puebla, 3.2%, y en Baja California Sur, 2.3%. En conjunto, estas entidades cuentan con 82.9 % del total de empresas con inversión de la Unión Europea.

En el lapso comprendido entre enero de 1994 y diciembre de 1999, las empresas con capital proveniente de los países de la UE materializaron inversiones por 11 mil 321.0 millones de dólares, monto que representa 2.7% del total de la Inversión Extranjera Directa (IED) que ingresó al país en el periodo de referencia (54 mil 723.9 md), lo que convierte a este bloque económico en el segundo socio inversionista de México, después de América del Norte.

Los principales inversionistas de la UE fueron: Holanda, que participó con 35.4% del total; Reino Unido aportó 23.3%; Alemania, 19.8%; España, 8.2%; Francia, 5.1 %; Suecia, 2.6%; Dinamarca, 2.5%, y los demás países, 3.1 por ciento.

Por sector económico, los países de ese bloque canalizaron su inversión principalmente al sector manufacturero, que recibió 60.2% del total; a servicios 15.5%; a comercio, 13.5%; a transportes y comunicaciones, 8.7%, y a otros sectores, 2.1 por ciento.

## LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EMPRESAS CON INVERSIÓN DE PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA



### 3.2. Métodos Alternativos de Penetración y Desarrollo de Mercados, amparados en la Ventaja Competitiva.

Hay una amplia gama de métodos de clasificación de las formas de hacer negocios internacionales. Al definir las diversas formas que se exponen a continuación, se ha establecido una distinción genérica entre los métodos para servir al mercado que, basándose en las condiciones de riesgo y control, los clasifica desde las formas de exportación, pasando por las formas contractuales (como la concesión de licencias), hasta las de producción mediante inversión directa o las que se refieren a las alianzas estratégicas. Las descripciones que se ofrecen muestran sólo un panorama general.

### 3.2.1. Exportaciones.

En términos generales, se afirma que la exportación es el método de internacionalización menos arriesgado y, como tal, habitualmente representa el primer paso en el comercio internacional. Una empresa es una *exportadora indirecta* cuando sus productos se venden en mercados extranjeros sin que la empresa realice ninguna actividad especial para conseguirlo. Son otros quienes llevan a cabo las operaciones de exportación, incluidos los trámites burocráticos, el transporte material de los objetos y la gestión de los canales de distribución, y pueden llegar a tener lugar sin que el propio fabricante sea consciente de ello. La exportación indirecta puede darse a través de una agencia de exportación o de compradores para la exportación, de la Ciudad de Londres, por ejemplo, que comprará directamente a la empresa por cuenta de un principal extranjero, y después realizará los trámites necesarios para la exportación de los bienes. Otra forma de exportación indirecta consiste en emplear una compañía comercial. Las compañías comerciales más conocidas son las japonesas (y, desde luego, las firmas de Hong Kong y de Corea del Sur) así como las firmas de origen europeo.

El recurrir a otra empresa es una tercera forma de exportación indirecta, con la que la empresa vende sus productos en el extranjero a través de la red de distribución exterior de otro productor; normalmente, ambas empresas tienen productos complementarios que no se hacen la competencia. Por último, la exportación puede realizarse aún más indirectamente cuando los compradores extranjeros (tal vez grandes almacenes, y



organizaciones mayoristas o minoristas extranjeros) se dirigen a una empresa para comprar un producto que creen que resultará adecuado y atractivo para el mercado de su país de origen; o cuando una oficina de compras emprende esa misma actividad por cuenta de sus clientes.

*La exportación directa* representa un modo de oferta bastante diferente, ya que la empresa emprende por su cuenta la tarea de la exportación, y, por lo tanto, ha de conseguir contactos, realizar estudios de mercado, gestionar los trámites burocráticos y el transporte, fijar la política de precios y demás. Después, lo habitual es que el producto se venda en el extranjero a través de agentes o distribuidores, cuya principal diferencia es que el distribuidor adquiere la titularidad de los bienes y representa al productor en la venta y servicio posventa de los productos que lleva; o sirviéndose de los vendedores técnicos de la empresa especialistas en exportación; o mediante una filial de ventas fundada por la empresa exportadora. Por regla general, emprender actividades de exportación directa demuestra un auténtico compromiso con la exportación, que puede no darse cuando se emplea la vía indirecta, y facilita un mejor control, un flujo directo de información desde el mercado extranjero y la consecución de experiencia; esto se debe sopesar teniendo en cuenta el hecho de que también es la alternativa más costosa. Pero el establecimiento de una filial de ventas representa el paso más significativo en términos de compromiso exportador ya que exige una inversión directa en organizaciones de comercialización radicadas en el país de destino.

### 3.2.2. Concesión de licencias.

Concesión internacional de licencias se usa casi siempre como término genérico que cubre una gran variedad de acuerdos contractuales entre empresas radicadas en diferentes países para llevar a cabo la transferencia de derechos y recursos. Sin embargo, en el presente texto el término se emplea en un sentido más estricto, para definir a los contratos en los que un licenciador extranjero concede a un licenciatario local acceso a una técnica o a un conjunto de ellas, a cambio de una contraprestación económica. Ordinariamente, el licenciatario obtiene los derechos exclusivos de fabricación y comercialización de un producto en una zona pactada durante un periodo de tiempo a cambio de unos derechos calculados sobre las ventas. Un contrato de licencia puede hacer referencia a lo siguiente:

- 1 Patentes, en cuyo caso el titular de la patente puede conceder a otros la licencia para emplear su invento, durante el periodo de vigencia de las patentes objeto de licencia.
- 2 *Copyright*, mediante el que se protege la propiedad intelectual, contenida en libros, películas y programas de televisión, y, más recientemente, programas informáticos y otros medios de transmisión de información.
- 3 Marcas, que son las palabras o símbolos empleados para distinguir unos productos o servicios determinados y para indicar su origen. Al igual que con las patentes, el periodo de validez varía de país a país, aunque resulta muy

sencillo renovar la inscripción de una marca que haya caducado.

- 4 Secretos y conocimientos técnicos especializados propios del sector que es información que generalmente no es de libre acceso y que puede ser desvelada bien en si misma, bien como parte de una patente o licencia de marca. Ésta puede incluir instrucciones sobre productos o proceso, procedimientos de control de calidad, planos de la distribución en planta de la fábrica, manuales de instrucciones y similares. Los conocimientos técnicos especializados se diferencian de las patentes y de las marcas en que éstas disfrutan de protección legal adicional.

El "paquete" de la licencia puede constar de una gran diversidad de componentes, además de los mencionados anteriormente, entre los que se encuentran el nombramiento de interventores para garantizar en lo posible unos buenos resultados, preparación técnica y comercial; manuales sobre el producto y otro tipo de material de apoyo de ventas; acceso al departamento de diseño y a las instalaciones de desarrollo del licenciador; y venta en exportación directa de instalaciones y equipamiento, así como el suministro continuado de componentes. Las condiciones de pago variarán de unos a otros contratos de licencia, pero incluirán alguna combinación de los elementos que se enuncian a continuación:

1. Un pago inicial a la recepción del componente escrito de la tecnología.

2. Pagos escalonados que conducen a la realización de uno o más productos según las especificaciones de actuación del licenciador.
3. Unos derechos mínimos, que podría estar ajustada a la inflación; en cierta medida, la intención es animar al licenciatarario a penetrar en el mercado tan rápidamente como sea posible.
4. Unos derechos variables, que normalmente se expresan como un porcentaje sobre el precio neto de venta -lo normal es que esté entre el 3 y el 5 por ciento- o una cantidad de dinero fija por cada unidad producida.

Las condiciones de pago que de hecho se pacten dependerán en gran medida de las circunstancias del mercado. Por ejemplo, si existe un elevado riesgo, es muy probable que los pagos iniciales supongan una apreciable cantidad. Por el contrario, si las perspectivas de mercado son buenas, y relativamente seguras, o si hay otros licenciadores que compitan por el negocio, los tipos de los derechos serán bastante bajos. Por lo tanto, en esencia, el poder de acción y la fuerza negociadora son elementos importantes, y no solamente a la hora de fijar los pagos directos que se mencionaban anteriormente, sino también en la determinación de otras estipulaciones contenidas en el contrato, como las referentes a los mercados que van a ser atendidos, las cláusulas de colaboración, etc.

El período de vigencia de la licencia variará, pero lo normal es que sea de entre tres y cinco años. Un contrato de licencia que obtenga éxito se puede prorrogar con facilidad, incluso

automáticamente, y hay ejemplos de licencias que han tenido vigencia durante veinticinco años o más. Se produce una situación más espinosa cuando un antiguo licenciario crea una organización competidora a la finalización del contrato.

Comparada con la exportación, la producción bajo licencia tiene lugar en un mercado extranjero cuando tanto la fabricación como la comercialización son responsabilidad del licenciario. El licenciador evita la inversión de capital necesaria para crear las instalaciones de producción y distribución, y la concesión de licencias le permite penetrar mercados que podrían ser inaccesibles a la exportación o a otros métodos de servicio al mercado; como contrapartida, se pierde el control y, al mismo tiempo, el buen nombre de la empresa depende de la actuación del licenciario.

### **3.2.3. Franquicias.**

Una franquicia es un tipo particular de licencia o de contrato de ayuda técnica. Normalmente, el franquiciado realiza sus operaciones bajo el nombre del franquiciador, y éste proporciona al franquiciado un paquete que no sólo incluye marcas y conocimientos técnicos especializados, sino también la exclusividad local, ayuda gestora y económica y publicidad conjunta. Fundamentalmente, el franquiciado dirige un negocio controlado en el que se aprovecha la reputación y las técnicas del franquiciador. Además, el público tiene la impresión de que el negocio dirigido por el franquiciado forma parte de una cadena de implantación nacional, en vez de ser una iniciativa comercial

independiente. Los pagos incluirán una tarifa inicial, unos derechos y el cumplimiento de determinadas normativas de la empresa. Los contratos de franquicia son muy importantes en el sector de servicios, pero hay diversos tipos, entre los que se encuentran los de fabricante-detallista (concesionarios de automóviles), fabricante-mayorista (embotelladoras de refrescos), mayorista-minorista (ferreterías), licenciador de marca-minorista (prendas de vestir) y minorista-cadena de minoristas (en los que el franquiciador dirige establecimientos en propiedad y también concede franquicias). En el ámbito internacional, los sectores en los que se ha alcanzado un mayor crecimiento son el de refrescos, el de comidas rápidas y el de alquiler de coches, a pesar de que el comercio minorista de ropa y de otros bienes de consumo y el de servicios médicos (servicio de apoyo a hospitales, franquicias de enfermeras a domicilio) son sectores en expansión. En mayor medida que la concesión de licencias, las franquicias son muy habituales entre las empresas nacionales así como una forma de hacer negocios internacionales, y ha habido un gran interés en este tipo de acuerdos para conseguir el crecimiento de las pequeñas empresas. De este modo, la franquicia se puede emplear para segmentar espacialmente el mercado, con una cobertura total del mercado que se consigue sin competencia interna.

Se ha sugerido que las ventajas que obtiene de la franquicia el país receptor son elevadas, porque la enseñanza y el desarrollo de las técnicas de gestión están incluidas en el acuerdo de franquicia. Por su parte, el franquiciador puede conseguir la penetración eficaz del mercado con un pequeño desembolso de capital.

#### **3.2.4. Contratos de Gestión.**

Un contrato de gestión representa un arreglo conforme al cual el control operativo de una empresa (o de una sección de una empresa) que, de otro modo, lo ejercería un consejo de administración o una junta directiva elegidos y nombrados por los propietarios, se confiere mediante contrato a una empresa independiente que realiza las necesarias funciones gestoras a cambio de una contraprestación. Las obligaciones de la empresa gestora son básicamente idénticas a las funciones administrativas y técnicas que desarrolla una empresa multinacional en la dirección de la filial creada por inversión directa. Estos servicios pueden incluir dirección general, administración financiera, gestión de recursos humanos, y dirección de producto y marketing, pero habitualmente se limitan a la organización existente previamente y no confiere autoridad a la dirección contratada para realizar nuevas inversiones de capital, contraer deudas a largo plazo o iniciar cambios básicos en la política empresarial o en la línea de dirección. Se emplean varias fórmulas para calcular la contraprestación pagadera a la dirección. La mayoría de los contratos contienen una contraprestación básica junto con un otra de incentivación, mientras que los servicios especiales, entre los que cabe citar el marketing, el apoyo previo al inicio de las operaciones, la contratación y formación del personal, etc., se remunera independientemente. En cuanto a la duración de contrato, en muchos casos ésta no se indicará específicamente, sino que quedará limitada al periodo de tiempo necesario para llevar a cabo una tarea determinada, como la construcción de una fábrica o una fundición. Cuando la duración del contrato está

determinada, normalmente suele ser de siete años o menos, pero en los contratos de gestión de hoteles es frecuente encontrar plazos de vigencia de veinte años; los contratos de gestión hospitalaria también suelen ser muy duraderos.

Los contratos de gestión se suelen dar en conexión con otras formas de desarrollo de mercados internacionales, por ejemplo, como complemento de las licencias, de las empresas mixtas o proyectos llave en mano<sup>36</sup>, y permitiendo un control de la dirección que sería inexistente en estos últimos contratos. La previsible desventaja de los contratos de gestión es que no permiten a la empresa conseguir una posición permanente en el mercado, por otra parte, puede que no sea viable ningún otro método de servir al mercado. Más preocupantes son las diferencias que han surgido en los últimos años entre las partes de un contrato de gestión y los países en vías de desarrollo, principalmente debidas a los diferentes objetivos, pero que también están provocadas por una deficiente redacción de las cláusulas contractuales, que han dado lugar a la terminación o a la renegociación de los contratos. Como se sugirió anteriormente, los contratos de gestión están concentrado principalmente en determinados sectores, con especial importancia en el hotelero y en el de transportes; otros sectores en

---

<sup>36</sup> Mediante el contrato llave en mano, un contratista se responsabiliza de establecer una unidad completa de producción o un proyecto de infraestructura en un país anfitrión. Aun cuando son diferentes de un proyecto a otro, las responsabilidades del contratista normalmente incluyen realizar el diseño y la ingeniería básica de la fábrica, suministrar la tecnología y los conocimientos técnicos especializados, suministrar todos los materiales de la fábrica y el equipamiento, diseñar y ejecutar las obras de ingeniería civil, construir íntegramente la fábrica e instalar el equipamiento y comprobar el perfecto funcionamiento de todas las instalaciones fabriles antes del momento de la inauguración. El funcionamiento y el mantenimiento por parte del contratista han sido añadidos en los últimos años para eliminar los problemas que han surgido en estas materias.



los que estos contratos tienen importancia son: el agrícola, los servicios públicos y el minero y metalúrgico.

## CAPITULO IV

### ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA PENETRAR EL MERCADO INTERNACIONAL EUROPEO

Andrews y Cristensen<sup>37</sup> concibieron a la estrategia como la idea unificadora que enlaza las áreas funcionales en una compañía y relacionaba sus actividades con el medio ambiente externo. Formular estrategias con este enfoque implicaba una yuxtaposición de las fuerzas-debilidades y oportunidades-amenazas de la compañía que eran presentadas por su medio ambiente. El concepto central en estas investigaciones tempranas era la noción de apto entre lo que es capaz una compañía y los requerimientos competitivos que la distingue de los demás. El reto para la cualquier empresa era el de escoger o crear un contexto ambiental donde la competencia y recursos distintivos de la compañía pudieran producir una ventaja competitiva relativa. Esta estrategia sería actualizada mediante un esfuerzo consistente que coordinaba las metas, políticas y planes de funcionamiento de la empresa.

Por tanto en las empresas es importante definir los objetivos y las decisiones que se van a tomar para llegar a la planeación formal y a la elaboración de estrategias que nos lleven a cumplir los objetivos. En este sentido, este último capítulo se enfoca primordialmente a proponer y revisar una serie de estrategias que se asientan primordialmente en las exportaciones, las cuales se traduzcan en procedimientos analíticos en la empresa mexicana a

<sup>37</sup> Montgomery C., Porter E., *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*, New York, 1991.

fin de alcanzar con mayor dinamismo, prontitud y exactitud el mercado europeo.

#### **4.1. Estrategias para penetrar Mercados Internacionales.**

Durante muchos años los militares emplearon estrategias, o planes magnos, las cuales se realizaban a la luz de lo que se creía que un adversario podría o no hacer. Aunque el término "estrategia", tiene todavía una implicación competitiva en este ámbito, ha sido creciente su uso para reflejar conceptos globales y amplios, relativos a la operación empresarial. Por lo tanto, las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios<sup>38</sup>.

Siendo así, el propósito de las estrategias es entonces, determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de lo que desea la organización o la entidad económica. Las estrategias muestran una dirección siempre definida e implican un despliegue de todos los recursos y esfuerzos de la empresa

En este sentido, la cuestión de la estrategia para desarrollar y penetrar mercados internacionales representa una de las diversas decisiones que debe adoptar cualquier empresa dentro del marco de su política comercial. Habitualmente el proceso de generar estrategias comenzará con el análisis de los entornos interno y

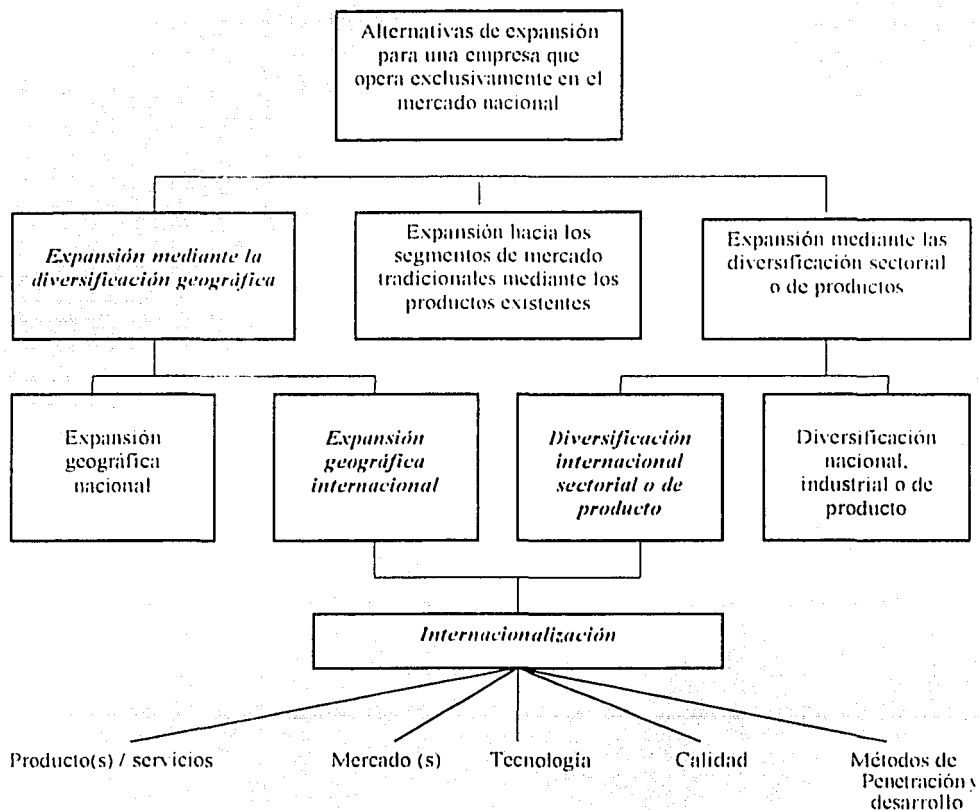
---

<sup>38</sup> Koontz Harold y O'Donnell Cyril. *Curso de Administración Moderna*. México. Mc Graw Hill. 1982. p 147

externo, con la fijación de objetivos, lo que llevará al análisis y selección de estrategias

Dentro del esquema 1, se muestra la secuencia lógica que en algún momento siguen las empresas para insertarse en mercados internacionales. Esto da una perspectiva de las principales estrategias a implantar y revisar.

### ESQUEMA 1



Dentro de la última fase la *internacionalización* constituye la etapa más importante para penetrar otros mercados distintos al nacional. Esta fase, se encuentra ligada a:

1. **Producto(s) / servicio(s).** Dentro de esta área de decisión, la empresa debe determinar la naturaleza del producto o el servicio que se ha de ofrecer, así como el grado y la extensión de la diversificación (en qué cantidades y presentaciones se debe ofrecer), y los métodos de comercialización que se deben emplear para penetrar el mercado o mercados de carácter internacional. Asimismo, es menester considerar el periodo de adaptación, es decir, en que tiempo se espera que tengan éxito y aceptación los productos y servicios que se ofrecen.

2. **Mercado(s).** La elección que se haga debe determinar cuál o cuáles mercados extranjeros se van a atacar y si se ha de hacer de manera simultánea. Hay datos de empresas que, sobre todo en las primeras etapas de la internacionalización, centran sus esfuerzos en los países que les resultan más cercanos en términos de "zona geopolítica de influencia", un concepto que tiene en cuenta la distancia real, pero que también presta atención a los costos de distribución y comercialización, a los sistemas jurídicos, los métodos de hacer negocios, etcétera. A medida que la empresa adquiere más experiencia en los negocios internacionales, surge la cuestión de si debe concentrar los esfuerzos en unos pocos mercados clave o si debe afrontar un compromiso de expansión de mercados, lo que repartirá los riesgos y proporcionará una mayor flexibilidad. Tal es el caso de las empresas mexicanas que comenzaron a incursionar a través del Tratado de Libre Comercio

con Estados Unidos y Canadá y ahora empiezan a incursionar en Europa por medio del Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea.

3. **Tecnología.** La posibilidad de desarrollar una política específica sobre tecnología radica, en la naturaleza derivada de la microelectrónica. Esta última incide sobre productos y procesos, en componentes y productos terminados, en productos industriales y en productos de consumo, pero además en todas las áreas funcionales de los negocios. Específicamente en un contexto internacional, la compañía debe visualizar las diferencias entre trabajar con sistemas manuales o automáticos, atendiendo a los costos de los factores productivos; en qué medida debe incorporar tecnología de la información a las ventas y al *marketing* (por ejemplo, sistemas de distribución, sistemas de control de ventas), al diseño y desarrollo del producto, a los sistemas operativos (por ejemplo, sistemas de compras almacén, contabilidad, etc.).

4. **Calidad.** El énfasis de los sistemas de calidad radica en la mejoría gradual, pero constante, de procesos productivos ya existentes; en otras palabras, en producir cada día mejor lo que ya se produce, valga la redundancia. La promoción de la calidad también es fundamental desde una perspectiva internacional. Los estándares o normas internacionales de calidad establecen una base objetiva en las transacciones del comercio mundial al asegurar al comprador que los productos que adquiere presentan las características mínimas indispensables de desempeño o seguridad. Por ello, constituyen el lenguaje internacional, cada día más difundido, a través del cual vendedores y compradores se

comunican en los mercados. Para que México se convierta en una potencia exportadora, es indispensable que los productores mexicanos sean capaces de manejar este lenguaje. Por tanto, la calidad de los productos y empresas no puede ser concebida sin referirla a estándares de desempeño y producción reconocidos nacional e internacionalmente. Por ello, las actividades de promoción de la calidad comenzaron a incluir la formulación y certificación de normas técnicas. En el marco de economía cerrada, existieron pocos alicientes para que las empresas participaran en las actividades de normalización. La emisión de normas era fundamentalmente responsabilidad del Gobierno y el enfoque en su elaboración, fue predominantemente regulatorio y de protección al consumidor, no de promoción de la calidad. Sin embargo, la competencia generada por la apertura comercial ha modificado esta situación. La ampliación de las opciones disponibles para los consumidores nacionales, así como el interés en incrementar el acceso de los productos mexicanos a los mercados de exportación han propiciado un mayor interés de las empresas nacionales por certificar la calidad de sus productos, a fin de incrementar su aceptación en los mercados nacional e internacional.

**5. Métodos de penetración y desarrollo.** Se ha dicho que la elección del método de penetración es un asunto prioritario en la comercialización internacional. Por lo tanto, a pesar de la importancia que tienen otras áreas de decisión, el método que siga la empresa para aprovisionar el mercado tendrá una influencia trascendental en el éxito que consiga en el extranjero. El método de servir al mercado tendrá efectos sobre los costos (transporte, fabricación, comercialización, etc.) así como sobre los ingresos, la

calidad y la satisfacción de la demanda. La sugerencia habitual es que la inversión extranjera directa es la mejor forma de defender una participación en el mercado. Las alternativas, como pueden ser las exportaciones y la concesión de licencias, no debe menospreciarse aunque se diga que no permiten reaccionar de manera pronta a las maniobras de los competidores, y calibrar exactamente las necesidades del mercado de la manera en que puede hacerlo una inversión. Aunque eso pueda ser así, la forma en que las empresas toman realmente sus decisiones sobre el sistema de penetración se basa primordialmente en las diversas opciones mediante un análisis sistemático de costos y beneficios.

Los puntos antes mencionados podrían incorporarse a los planes o estrategias para penetrar mercados internacionales los cuales establezcan los objetivos, metas, recursos y políticas para orientar las actividades exteriores de la empresa durante un período específico. En el análisis expuesto, se ha dado por supuesto que las empresas están tratando de poner en práctica una estrategia de expansión internacional, es decir, que ya no solo les interesa el mercado nacional, sino el de otros países.

#### **4.2. Fijación de Objetivos para penetrar el Mercado Europeo**

Al definir la actividad comercial de cualquier empresa para penetrar el mercado de la Unión Europea, se necesita determinar: a quién se servirá, por qué, dónde y cuándo, con qué y cómo se le servirá.

Al proceder a dar este paso inicial, el empresario debe



imponerse una claridad de ideas, respecto a los límites en que queda confinada cada oportunidad y la visión sobre la que puede desarrollarse el comercio de sus productos y servicios específicamente dentro del mercado europeo.

Por tanto, el primer paso que ha de dar una empresa mexicana para penetrar el mercado de la Unión Europea es evaluar las posibilidades de comercialización que tiene los productos o servicios en mercados exteriores al nacional, y relacionado con esto, la elección del mercado o mercados que se van a penetrar (por ejemplo, Alemania, España, Francia, Italia, etc., uno a uno, o todos los países)

Desde luego, las dos cuestiones están directamente relacionadas, ya que un proceso de investigación de un país dejará claro desde una fase temprana, si se pueden detectar o no las posibilidades de venta a causa de, por ejemplo, diferencias de gusto o de normatividad, la fuerza de la competencia y demás.

Sin embargo, la cuestión de si se puede servir de manera rentable a los países identificados como prometedores clientes potenciales exigirá una investigación más detenida, como parte del problema de determinación de las estrategias de penetración. Aquí valdría la pena mencionar, una pequeña muestra de algunos de los grupos empresariales y empresas mexicanas, que han incursionado dentro del mercado europeo y de las cuales se pueden señalar algunas de sus estrategias principales (cabe advertir, que aunque son cientos las empresas que comienzan a penetrar el mercado europeo, este no se puede comparar con el del Tratado de Libre

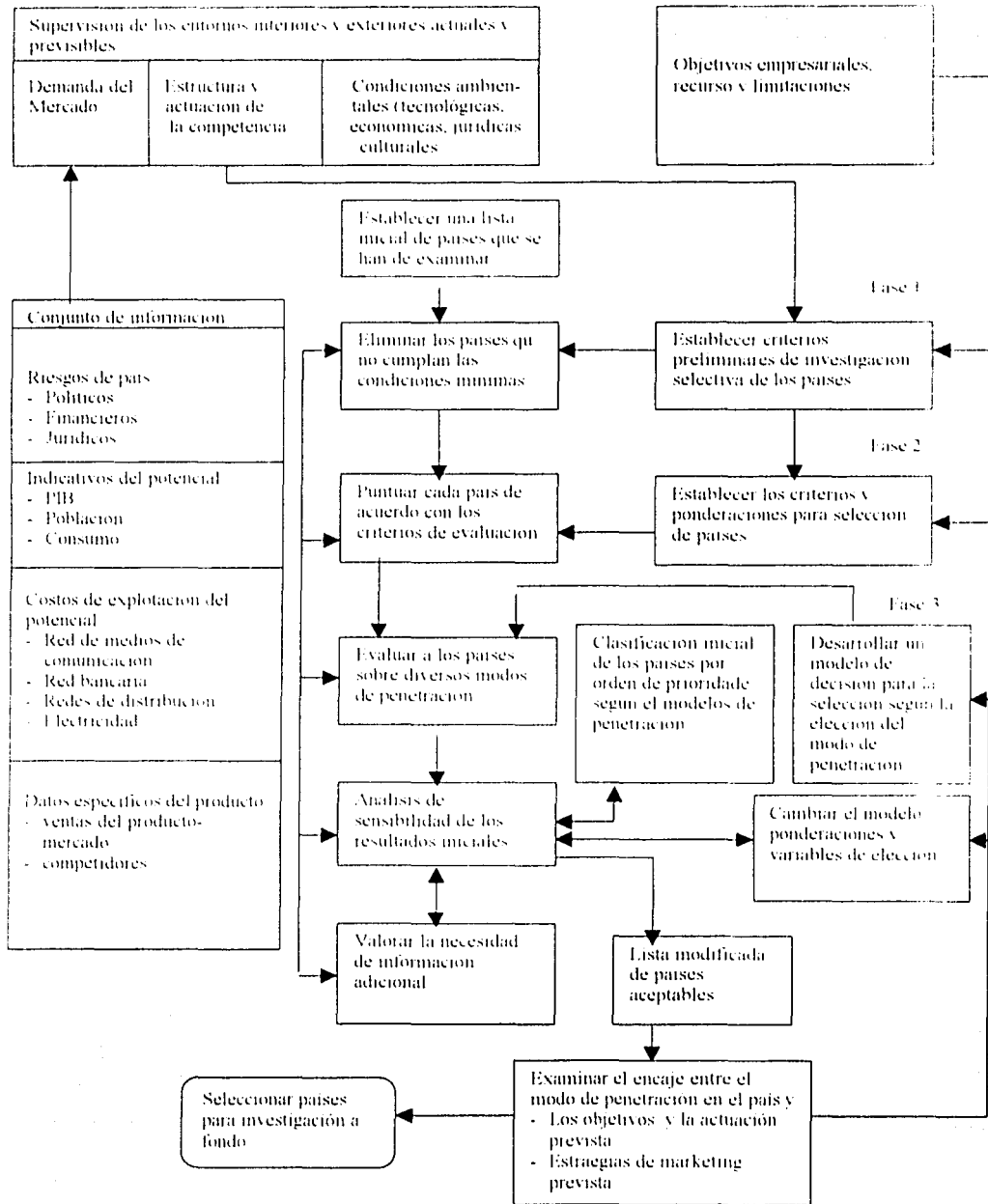
comercio con América del Norte en donde participan las principales empresas mexicanas

### MUESTRA DE ALGUNO GRUPOS Y EMPRESAS MEXICANAS QUE PENETRAN EL MERCADO EUROPEO

GRUPO MEXICANO	PRINCIPALES ESTRATEGIAS
	POR MEDIO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS
TELMEX	Alianza con <i>France Telecom</i> , con el fin de incursionar en el mercado francés brindando servicios de comunicación
CARSO CIATAM	Alianza con <i>General Tire</i> : mercado alemán en la comercialización de neumáticos
ALFA SIGMA	Alianza con <i>Sodima</i> : mercado francés en la comercialización de yogurt
ALFA ALPEK	Alianza con <i>Dupont y Basf</i> : mercado danés y alemán produciendo fibras sintéticas y dentro de la petroquímica
ALFA HYLSA Y ALFA ADEMSA	Alianza con <i>Metecno y Bakear</i> : mercado español y belga respectivamente, en la producción de aceros y metales
GIGANTE	Alianza con <i>Carrefour</i> : mercado francés, en la comercialización minorista
ICA	Alianza con <i>GEC Alsthom y Souletanche</i> : mercado francés en la producción de termoenergía e industria de la construcción respectivamente
ACROS	Alianza con <i>Pechiney</i> : mercado francés
AEROMEXICO	Alianza con <i>Air France</i> : mercado francés, dentro de los servicios de transportación aérea

<b>SIDEC SITUR</b>	<i>Alianza con Club Robinson, Thomas Cook y Trafalgar House: mercado alemán e inglés en la prestación de servicios turísticos</i>
<b>EMPRESAS MEXICANAS</b>	<b>POR MEDIO DE EXPORTACIÓN</b>
<b>CEMEX Y SUBSIDIARIAS</b>	<i>Exportando cemento al mercado europeo (toda la Unión)</i>
<b>GRUPO MÉXICO Y SUBSIDIARIAS</b>	<i>Exportando cobre blister al mercado Alemán</i>
<b>OLIVETTI LEXIKON</b>	<i>Exportando impresoras y maquinas de escribir al mercado italiano</i>
<b>CABESI INTERNACIONAL</b>	<i>Exportación de pimienta mexicana a varios países de la Unión Europea, sin especificar</i>
<b>FABRICA DE CALZADO RILO</b>	<i>Exportación de zapatos: mercado alemán e Italiano</i>
<b>GOOD YEAR PRODUCTOS INDUSTRIALES</b>	<i>Exportación de neumáticos a varios países de la Unión Europea</i>
<b>HERRAMIENTAS STANLEY S.A DE C.V.</b>	<i>Exportación de herramientas industriales y domésticas al mercado alemán español e italiano</i>
<b>PRODUCTORA MEXICANA DE BOCINAS</b>	<i>Exportación de bocinas y altoparlantes</i>
<b>MIEL MEX</b>	<i>Exportación de miel a europa, no se especifican los países</i>
<b>ACEROS TROQUELADOS</b>	<i>Exportación de acero, no se especifican los países</i>
<b>FREXPORT S.A.</b>	<i>Exportación de Frutas y Vegetales a Europa no se especifican los países</i>
<i>Fuente: Directorio Comercial de México. Principales Empresas Exportadoras de México y Grupos Empresariales. Bancomext. México, 2002</i>	

En este mismo sentido, un enfoque formal, para la investigación selectiva de países en los cuales se puedan comercializar productos y servicios mexicanos dentro de la Unión Europea puede ser el que se presenta a continuación:



#### 4.3. Incremento de las Ventas utilizando Exportaciones

Puede argumentarse que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de México, que desean incursionar en el mercado europeo lo están haciendo a través de las exportaciones como estrategia y método de penetración de mercados internacionales a fin extender su mercado e incrementar sus ventas. La inversión extranjera, por el contrario, no parece ser la mejor alternativa ya que la plataforma empresarial mexicana, no parece estar capacitada para invertir dentro de la Unión Europea.

La exportación, por tanto, puede ser vista como un medio para mitigar la capacidad excedente en el mercado nacional mexicano. Ya que las empresas mexicanas están decididas a exportar en lugar de invertir en el mercado europeo a causa de la percepción de alto riesgo de operar en ese mercado foráneo.

Por tanto, las estrategias de exportación deben primordialmente apegarse a los siguientes pasos, con el fin de evitar fracasos y malos procedimientos dentro de las empresas mexicanas, interesadas en penetrar ese mercado internacional.

- *Evaluación del potencial de exportación de la compañía mediante el análisis de las oportunidades y recursos de ésta.* El compromiso con la exportación no sería una decisión inteligente si la compañía carece de capacidad de producción para entregar con oportunidad el producto.
- *Obtención de asesoría especializada sobre exportación.* En específico México, brinda a los empresarios interesados en

exportar asesoría a través del Banco de Comercio Exterior, Nacional Financiera, y por medio de las Asociaciones de Agencias Aduanales que existen en nuestro país. La asistencia de estas instituciones y organismos es muy valiosa para una compañía que apenas se inicia en actividades de exportación.

- *Selección del mercado o mercados.* Esta parte esencial de la estrategia de exportación puede cumplirse en forma pasiva o activa. En el primer caso, la compañía adquiere conocimiento acerca de ciertos mercados respondiendo a solicitudes del exterior resultantes de ferias comerciales, anuncios o artículos en publicaciones especializadas. En el segundo caso, la empresa obtiene conocimiento de su mercado de exportación, cuando identifica a aquellas empresas que han exportado productos semejantes a los suyos o cuando están decididos a investigar detenidamente el mercado de destino. México por ejemplo ha venido evolucionando dentro del mercado exportador de la siguiente manera:

### Exportaciones totales de México.

A los principales países y regiones del mundo donde se tiene signado un acuerdo comercial

País	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
TOTAL	33 166 3	38 830 2	51 564 6	61 342 2	70 708 0	76 340 8	86 898 8	108 066 5	106 787 2	105 958 8
NORTEAMERICA	28 194 2	33 989 7	44 126 2	52 702 0	61 626 9	67 537 4	77 909 2	97 969 4	96 463 8	96 169 5
Estados Unidos	27 234 9	32 867 4	42 732 6	51 295 8	60 152 4	66 508 2	76 462 4	95 771 3	94 384 3	94 339 4
Canadá	959 3	1 122 3	1 393 5	1 406 2	1 474 4	1 029 3	1 446 8	2 198 2	2 079 6	1 830 1
ALADI	1 118 0	1 097 0	2 195 5	2 511 6	2 623 7	2 311 9	1 538 2	1 822 9	2 132 2	1 819 3
Argentina	144 5	166 9	223 6	322 5	361 9	242 4	160 9	179 3	177 2	72 0
Bolivia	6 6	8 8	14 6	16 3	19 7	21 6	20 0	17 5	16 6	13 1
Brasil	206 4	207 6	589 6	585 9	507 1	385 8	245 8	317 7	440 6	326 5
Colombia	158 2	197 4	296 1	286 7	309 2	331 2	235 5	279 5	360 3	370 2
Chile	128 9	137 2	317 9	479 4	505 7	460 2	240 0	274 7	268 1	173 1
Ecuador	36 9	74 3	69 9	76 6	86 2	90 7	39 8	63 6	83 9	105 4
Paraguay	8 6	6 0	16 2	18 6	16 5	11 6	5 5	5 0	8 8	6 8

Peru	64.2	66.4	117.5	133.7	152.2	140.3	118.2	139.5	122.5	134.3
Uruguay	160.9	28.9	50.7	66.2	48.6	41.4	38.5	73.3	77.4	73.5
Venezuela	148.5	112.8	212.5	276.1	427.4	416.9	290.1	339.2	448.7	457.1
Cuba 2/	54.4	90.7	286.8	249.7	189.1	169.8	143.8	133.6	128.3	87.5
CENTROAMERICA	342.8	336.7	460.9	572.1	713.5	912.4	829.0	918.7	966.5	960.9
Belize	16.1	17.9	15.6	21.0	22.5	26.6	25.6	33.4	25.2	37.2
Costa Rica	68.4	61.1	87.0	120.5	139.8	180.9	156.3	187.7	221.7	226.4
El Salvador	77.5	63.1	99.6	98.2	142.6	152.1	150.8	160.7	167.1	170.6
Guatemala	139.7	143.7	194.1	240.1	298.8	420.7	361.4	346.6	367.6	341.9
Honduras	25.0	36.9	45.6	62.5	69.5	94.1	93.5	131.3	123.1	133.0
Nicaragua	14.2	13.9	19.0	29.8	40.3	38.0	41.4	59.0	61.8	51.9
UNION EUROPEA	1 002.7	1 777.9	2 210.3	2 351.3	2 593.8	2 414.7	3 589.5	3 693.0	3 707.6	3 451.7
Alemania Rep. Fed.	312.8	267.8	307.8	459.0	451.3	571.7	1 649.5	969.2	1 066.7	795.1
Austria 1	29.9	6.4	10.5	6.2	10.6	7.6	5.5	10.7	11.9	11.9
Belgica	156.8	175.0	325.1	263.0	249.4	157.0	154.8	159.8	270.2	231.9
Dinamarca	11.9	13.5	4.2	8.9	21.0	23.5	32.0	28.3	28.3	28.3
España (Excluye Canarias)	623.6	526.0	548.5	572.2	633.7	452.1	531.8	1 048.6	898.3	928.1
Finlandia 1/	1.0	3.8	1.4	0.7	1.1	1.3	2.8	2.6	7.1	8.6
Francia	318.0	349.6	329.8	289.9	269.5	286.1	183.1	251.9	249.3	238.6
Grecia	4.3	2.8	4.5	5.5	7.3	6.3	5.2	6.8	4.5	4.1
Holanda	127.1	122.0	103.7	138.3	172.8	199.4	333.4	293.9	329.7	398.9
Irlanda (Eire)	72.3	73.8	18.6	96.9	87.4	21.6	26.4	63.0	113.9	113.7
Italia	61.1	49.0	147.2	97.5	152.2	129.0	90.2	128.2	173.8	100.8
Luxemburgo	0.1	0.2	1.6	1.4	1.3	4.3	4.2	5.0	6.8	26.7
Portugal	46.2	28.3	59.7	35.0	55.2	56.8	98.9	140.7	105.9	83.7
Reino Unido (incluye canal)	123.1	148.4	326.8	364.5	451.7	464.7	455.2	568.2	475.7	448.1
Suecia 1	12.6	11.5	20.9	12.5	29.3	33.2	16.4	16.3	15.5	33.1
ASOC EUROPEA DE LIBRE COM	36.1	107.7	423.0	290.7	253.6	218.3	299.6	377.5	354.8	321.1
Islandia	0.6	0.2	0.2	0.2	0.8	0.3	0.7	0.3	0.3	0.1
Noruega	4.7	11.1	13.5	35.6	10.1	12.6	9.4	15.2	4.7	3.9
Suiza	92.8	96.4	409.3	255.0	242.7	205.3	289.5	362.0	349.8	317.1
NICS	175.6	161.2	504.8	580.6	507.4	533.9	629.1	494.6	454.9	637.4
Corea	24.2	26.7	36.2	125.9	45.9	37.2	91.0	131.9	133.4	168.8
Taiwan	18.0	17.4	24.8	26.8	26.3	21.3	55.4	99.6	112.0	139.3
Hong Kong	63.0	76.1	329.1	264.1	173.6	156.9	121.1	124.7	78.3	105.2
Singapur	70.3	41.0	114.6	133.9	261.6	318.5	361.6	138.5	131.2	224.1
JAPON	407.4	668.0	663.1	839.8	771.7	642.7	405.4	645.7	410.5	299.3
PANAMA	57.4	77.6	155.2	185.8	201.0	242.9	196.7	184.6	156.3	205.8
REPUBLICA DE CHINA POPULAR	34.7	23.5	23.6	15.0	25.2	65.3	93.5	113.9	181.5	261.3
ISRAEL	102.2	2.8	7.4	7.3	17.2	11.6	20.6	31.9	18.2	27.1
RESTO DEL MUNDO	683.2	588.2	794.7	1 266.0	1 374.0	1 449.6	1 388.0	1 814.2	1 940.8	1 805.3

Fuente: Secretaría de Economía, con datos de Banco de México. <http://www.economia.gob.mx>

Nota 1: Las exportaciones incluyen fletes más seguros y las importaciones son valor aduanal

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

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

1/ Estos países pertenecen a la Unión Europea a partir de enero de 1995.

2/ Este país pertenece a la ALADI a partir del 25 de agosto de 1999.

De lo anterior expuesto, la previsión de ventas generalmente debe ser un factor relevante para incorporar una estrategia de exportación. La preparación de estas previsiones de ninguna manera se limita al estudio de las ventas obtenidas en el pasado dentro de un mercado exclusivamente nacional, y con ello, tratar de establecer ciertas tendencias, sino que se precisa una atenta investigación del mercado europeo en la que se estudia el futuro y se calculan las posibles ventas que pueden conseguirse. Cuando se hace la valoración, intentando predecir qué artículos necesitará el mercado o que innovaciones se necesitarán para satisfacer la demanda, una empresa ya ha empezado a ser objetiva en cuanto a su porvenir. Es evidente que muchas de las técnicas que se emplean son de naturaleza puramente subjetiva, pero si la empresa sabe establecer objetivos realistas y realizables -y que se les asigne un rendimiento lucrativo aceptable- ciertamente habrá eliminado muchas de las variables con que se enfrenta todo negocio interesado en incursionar en mercados internacionales. Si estas previsiones se organizan convenientemente se habrá eliminado en gran parte el elemento riesgo.

No existe en el ámbito comercial internacional, un período que una empresa decida adoptar para el planteamiento de sus previsiones de ventas, lo mismo puede ser de cinco como de veinte años. Sin embargo, en general se considera que el ciclo más conveniente es el quinquenio, toda vez que la mayoría de los productos con posibilidad de venta durante ese período pueden estar incluidos en el plan de producción o de comercialización. En estas valoraciones es necesario aplicar ciertos márgenes de tolerancia en previsión de posibles cambios en las condiciones



económicas generales y de variaciones en la actitud de los competidores.

Las proyecciones deben someterse a una detallada evaluación de las razones que han originado las tendencias, por qué se han producido y cuál puede ser su importancia en el futuro. Para establecer una comparación de las fluctuaciones a corto plazo, o las que se vislumbran a mediano y largo plazo en el conjunto del mercado, es conveniente analizar los datos económicos y financieros que se publican.

Si una empresa consigue establecer una relación entre la marcha de sus ventas con los datos estadísticos publicados por fuentes fidedignas, toda previsión basada en tales cifras puede tener rigurosa y positiva influencia para los planes de las empresas

En este sentido, posiblemente nuevos productos vienen a representar el futuro de la empresa en lo que se refiere a penetrar el mercado europeo, y su descubrimiento, desarrollo y producción constituyen partes necesarias para el planteamiento de la previsión de ventas. Este proceso se simplifica mucho si la compañía ya tiene decidida su futura actividad comercial, ha trazado sus objetivos y ha concebido sus previsiones, todo ello según un programa sistemático de planificación. En el esquema 2. se presenta un ejemplo de como se prepara la inversión para un nuevo producto

**CUADRO 4.3.1.  
INVERSIÓN PARA UN NUEVO PRODUCTO**

Segmento Mercado	No. de establecimientos	Valor ventas	Ventas posibles año actual	Ventas posibles plan año cinco	Margen bruto	I y D Investigación y Desarrollo	Fabrica	Ventas	Publicidad	Total	% de utilidad e inversión en cinco años
Producción											
Distribución											
Financiamiento y crédito											
Servicio											
Total											

Fuente: Tomado de Henry Schein de México, S.A. de C.V. Control financiero y contable de la Dirección de Ventas. Documentos internos. México, 2000

#### 4.4. Características de la Competencia.

En una sociedad de libre mercado no hay ninguna empresa que trabaje en completo aislamiento, ya que incluso los monopolios deben luchar contra una forma y otra de competencia para mantener su influencia. La oposición puede presentarse bajo la forma de un producto reemplazable o de otras empresas que ofrezcan productos o servicios que de una manera u otra puedan afectar indirectamente el rendimiento de cualquier empresa.

En la Unión Europea, la competencia puede resultar dura, siendo que México requiere vigilar adecuadamente la calidad de sus productos, con el fin de asegurar la satisfacción de los consumidores. De tal suerte, que los exportadores mexicanos con dicha medida, rebasen la competencia y la preferencia de ciertos

productos y servicios. El precio puede resultar otro factor que altere la competencia. La distancia entre México y Europa, los aranceles y las medidas fitosanitarias –si es el caso– que deben pagar y cubrir los productos mexicanos, pueden ser factores que alteren en demasía el precio y obligue a los consumidores a buscar productos más baratos; sin embargo, la calidad debe imponerse a tal situación, a fin de que los productos mexicanos sean preferidos

En la estructura de la competencia comercial el único medio seguro para observar la marcha de una empresa es la comparación entre los rendimientos propios y los de la competencia. Las reglas que se establezcan para estudiar las características de nuestros competidores ofrecerán la base para analizar a fondo la distribución del mercado. La empresa que contemple la penetración de sus productos en otro mercado virgen para ella, necesita estudiar previamente hasta qué punto han conseguido éxito las políticas comerciales adoptadas por las firmas ya establecidas en aquel sector. En la información global que se va a obtener sobre la amplitud total del mercado es necesario calcular hasta qué punto puede conseguirse la penetración y si ésta habrá de basarse en ganar posiciones en el mercado existente o si será preferible concentrar la expansión ganando el negocio que normalmente habrían obtenido los proveedores ya establecidos.

La valoración del mercado total solamente deberá hacerse cuando la firma ya haya determinado que producto o servicio va a comercializar en el exterior y haya establecido una definición

razonada sobre las realidades globales del mercado que ha de conquistar

#### **4.5. Oportunidades comerciales de la plataforma empresarial mexicana para penetrar el mercado europeo.**

Del año de 1994 al primer trimestre del año 2000 México importó desde la Unión Europea 61 291.4 millones de dólares (mdd) mientras que exportó hacia ella sólo 24 155.7 mdd, lo cual da como resultado un déficit de 37 135. 7 mdd en la balanza comercial. La existencia de este saldo comercial negativo me parece fue un primer reto a resolver en la nueva relación con Europa al iniciarse en julio del 2000.

Bajo este panorama, es indudable que actualmente la plataforma empresarial mexicana, se encuentre más interesada en penetrar el mercado concerniente al Tratado de Libre Comercio con América del Norte, por la cercanía, así como por la añeja relación que existe entre México con Estados Unidos. Sólo en este país, en el año de 1999, México exportó 120 609.6 millones de dólares, e importó del mismo 105 356.5 mmd, existiendo un superávit de 15 253.1 mdd

A pesar de esta realidad, que presume la poca participación de la empresa mexicana en el mercado Europeo, no se debe soslayar la importancia que representa cubrir dicho mercado en el futuro. Muchas empresas pequeñas y medianas, pueden tener acceso a la Unión Europea con producto mexicanos de calidad, los cuales son valorados adecuadamente en el extranjero.

En este sentido, las estrategias ya explicadas con anterioridad, constituyen el medio y el fin sobre la cuales la empresa mexicana podrá mantener cierta estabilidad y presencia en el comercio de la Unión Europea, ya que en la medida que transcurra el tiempo, se generará con mayor intensidad la relación existente.

## CONCLUSIONES

Varios factores combinados influyeron nacional e internacionalmente para que entre 1982 y principios de decenio de 1990 se promovieran la internacionalización de empresas mexicanas. Este proceso se siguió propiciando durante esa década (los noventa), cuando el gobierno mexicano logró la firma del TLC con América del Norte, y la consolidación de varios Acuerdos Comerciales con América del Latina y del Sur, hasta que finalmente se intensificaron las negociaciones para puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea.

Los factores nacionales más importantes fueron: a) la recesión de los años ochenta que obligó a los grupos a buscar y abrir nuevos mercados para sus productos; b) la negociación de la deuda externa y la depreciación de la deuda mexicana que las enganchó con nuevos círculos y agentes financieros; c) la apertura de la economía, su afiliación al GATT y al Nafta (*Nort American Free Trade Agreement* término inglés para el TLCAN), que se tradujo en menor protección, menos subsidios y menos transferencias. d) la revaluación de las empresas a la luz de las expectativas generadas por el TLCAN.

Entre los factores internacional más importantes, se pueden citar: a) la internacionalización de un número creciente de sectores industriales, asociaciones y redes, lo que abre nuevos espacios y nichos para las empresas transnacionales de países en vías de desarrollo. b) muchas empresas transnacionales de países

capitalistas avanzados desplazan la atención de las actividades tradicionales a otras de vanguardia; c) el desarrollo tecnológico en la información y las comunicaciones, que hace posible una compleja combinación de operaciones productivas, financieras y de comercialización, d) agentes financieros que buscan y crean opciones de inversión más atractivas (especulativas) en los mercados emergentes, en un ambiente de baja de las tasas de interés y e) un marco mundial más preocupado de los estándares ambientales y de calidad.

El impulso a la internacionalización de las empresas mexicanas, motiva la creación de estrategias empresariales, a fin de penetrar nuevos mercados, con el propósito de sobrevivir en el contexto de una economía abierta orientada a la exportación y de creciente integración no sólo con Estados Unidos, sino recientemente con toda la comunidad de países que integran la Unión Europea.

Aunque sólo para algunos grupos empresariales de gran capacidad financiera y tecnológica, se puede considerar que su pilar para penetrar mercados internacionales, esta precisamente en esa ventaja competitiva, es decir, en aquellas que tienen posibilidades de producir bienes y servicios que demandan tecnología madura, en donde aplican estrategias de reducción de costos

Sin embargo, para la gran mayoría de pequeños y medianos empresarios interesados en penetrar el mercado europeo, su ventaja competitiva se fundamenta, primordialmente en las

unidades de producción que son generalmente de capital intensivo y de poca refinación en su tecnología. En donde requieren intenso análisis y recolección de información; y gran parte del valor de sus productos se ven incrementado por su manejo, empaque, envase, embalaje y presentación.

Por otro lado, a lo largo de casi dos décadas, México como la Unión Europea intentaron introducir en la agenda los temas en los que había mayores intereses y expectativas: *comercio e inversión*, pero estos intentos se vieron frustrados por condicionantes estructurales que abarcan desde la posición de las partes en las relaciones Norte-Sur, hasta sus respectivas políticas exteriores y de desarrollo. México, por ello, fue ajeno al limitado, tradicional y asimétrico modelo de relaciones con el que la Comunidad Europea se ha vinculado a otros países "no asociados" de Asia y América Latina.

Sin embargo, la Comunidad se resistió por muchos años a modificar su jerarquía de preferencias comerciales con el exterior y su política de desarrollo, en cuyos peldaños más bajos se encontraba México, por lo cual mantuvo barreras difíciles de franquear frente a muchas de sus exportaciones. Mientras tanto en México, el acceso a los recursos naturales y el régimen de la inversión extranjera directa (IED) fueron cuestiones muy criticables, para una política exterior y una estrategia de desarrollo de corte nacionalista, que sólo a finales de los años ochenta, en el sexenio de Salinas de Gortari, comenzó a ser sustituida por una estrategia de apertura al exterior.



En este contexto, las estrategias a seguir por la empresa mexicana para penetrar el mercado internacional de la Unión Europea deben estar asentadas primordialmente en el estudio detallado del mercado externo, es decir, evaluar las posibilidades de comercialización que tienen los productos de la empresa en mercados exteriores y la manera en que se ha de penetrar estos. Sin embargo, la cuestión de si se puede servir de manera rentable a los países miembros de la unión Europea identificados como prometedores clientes potenciales exigirá una investigación detenida, como parte del proceso de elección de las estrategias de penetración.

Bajo estas circunstancias es probable que la empresa mexicana interesada en incursionar en el mercado europeo, tenga presente a la exportación como forma de internacionalización, aunque a medida que avance escalonadamente hacia la determinación de salir al exterior, pueda que sea necesario cambiar este criterio, y así intentar otras opciones como puede ser llevar inversión, formar alianzas, conceder licencias, participar por medio de franquicias, o cualquier otro forma por medio de la cual el empresario mexicano pueda insertarse con relativo éxito en la Unión Europea.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR VILLANUEVA, Luis. **Política y racionalidad administrativa**. 1ª edición. México, Porrúa, 1982. 152 pp
- BARANGER, Pierre. **En busca de la excelencia industrial. *Just in time* y las nuevas reglas de la producción** 2ª edición. México. Limusa- Noriega Editores, 1994. 221 pp.
- BALASSA, Bela. **Hacia una renovación del crecimiento económico de América Latina**. 1ª edición, México, El Colegio de México, 1986, 231 pp.
- BLANCO, Héctor. "El TLCUEM: pieza clave en la estrategia económica de México", en: **Mercado de Valores, Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea**, 1ª edición, México. Europa I. 6 de junio de 2000. 38 pp.
- BOBBIO, Norberto. **El futuro de la democracia**. 2ª edición. México. Fondo de Cultura Económica, 1992. 138 pp.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO. "La participación de México" en: **México ante la Cuenca del Pacífico**. 1ª edición. México, Diana, 1988. 173 pp.
- DANIELS John D. y Radebaugh Lee H. **Negocios internacionales**. 8ª edición, México, Pearson Educación, 2000, 911 pp.
- DE LA PEÑA, Sergio. **El antidesarrollo de América Latina**. México. 8ª edición, Siglo XXI, 1980, 205 pp.
- FIGUEROA, José. **Importancia de la empresa de negocios**. México. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, 1993, 156 pp.
- GARZA, Enrique. "Teorías contemporáneas sobre la crisis actual",

- en: **Crisis y reestructuración productiva en México**, 1ª edición, México, UAM-Iztapalapa, 1985, 168 pp.
- HEHMAN, Raymond D. **Desarrollo y ejecución de estrategias de mercado**, México, Norma, 1984, 244 pp.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R. *et al.* **Metodología de la Investigación**. 2ª edición, México, Mc Graw Hill, 2001, 501 pp.
- HUGHES, G. Davis. **Mercadotecnia planeación estratégica**. 1ª edición, México, Adison-Wesley Iberoamericana, 1986, 679 pp.
- KOTLER, Philip. **Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control**. 7ª edición, New Jersey, Prentice Hall, 1991, 756 pp.
- LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing Estratégico**. 1ª edición, México, Mc Graw-Hill, 1987, 328 pp.
- MOTA, Sergio. **Desafíos. globalización e interdependencia económica**. 1ª edición, México, Diana, 1991, 260 pp.
- NAVARRETE, Jorge E. "El actual contexto económico internacional y repercusiones" en: **Ensayos sobre la modernidad nacional. México y sus estrategias internacionales**. 1ª edición. México, Diana, 1989, 334 pp.
- NÚÑEZ GARCÍA, Silvia y Ruelas, Ana Luz. **Dilemas Estadounidenses en los noventa. Impactos sobre México**. México. UNAM – Centro de Investigaciones sobre América del Norte, 1996. 156 pp.
- PODER EJECUTIVO FEDERAL. **Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994**. México, 1989. 143 pp.
- PODER EJECUTIVO FEDERAL. **Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000**. México, 1994. 173 pp.

- PORTER, Michael. **La ventaja competitiva de las naciones**. 1ª edición, Barcelona, Plaza y Janes, 1991. 1025 pp.
- REVISTA ADMINISTRACIÓN. **Cápsulas de planeación estratégica**, Guillermo Gómez Ceja, México, 1989.
- ROCHA CENTENO, Rogelio. **Estrategia competitiva para empresas. Guía Práctica**. 1ª edición, México, Trillas, 1990. 74 pp.
- ROTHSCHILD, William E. **Como ganar y conservar la ventaja competitiva en los negocios**. 1ª edición, México, Mc Graw Hill, 1990, 355 pp.
- SECRETARÍA DE COMERCIO. **Tratado de Libre Comercio México- Unión Europea**. México. SECOFI. 1999.
- STEINER, George. **Planeación estratégica**. Lo que todo director debe saber, 25ª reimpresión, México, CECSA 2000, pp. 256 pp.
- TOFFLER, Alvin. **El Cambio de Poder, Conocimientos Bienestar y Violencia en el umbral del siglo XXI**; Plaza y Janes. Barcelona, 1990. p. 405 pp.
- WESTWOOD, John. **Planeación de mercados**. 1ª edición, Colombia, Fondo Editorial Legis, 1991, 234 pp.
- YOUNG STEPHEN. et. al. **Penetración y Desarrollo de los Mercados Internacionales**. Barcelona. Plaza & Janes., 1991. 457 pp.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**  
**Oficio: PPCA/EG/2003**  
**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**Presente.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Roberto Patiño Abuela**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Negocios Internacionales), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa de Posgrado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.E. Raúl Mejía Estañol	Presidente
M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez	Vocal
Dr. Sergio Javier Jasso Villazul	Secretario
Dr. Carlos Hugo Rodas Morales	Suplente
M.A. Francisco Juan Carlos Rodríguez Ramírez	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad Universitaria, D.F., 13 de marzo del 2003.  
El Coordinador del Programa

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

125