

Universidad Nacional Autónoma de México

---

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

COMPETITIVIDAD E INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
MEXICANAS

TESIS  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

PRESENTA:  
ANA LILIA CERVANTES MÉNDEZ

DIRECTOR DE TESIS: DRA. MARÍA ANTONIETA BARRÓN PÉREZ

MÉXICO, D.F.

2005



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

A la memoria del Licenciado  
Guillermo López Escamilla.

A mis Padres, Luz María Méndez y Sergio Heriberto  
Cervantes, por todo su amor .

A mi esposo, Samuel Bourdeau y a mis hijos, Yann y  
Gaël, por darle una razón a mi vida...

## Índice

Introducción	;	Error! Marcador no definido.
<b>Capítulo I Consideraciones teóricas</b>	;	Error! Marcador no definido.
1.1 Competitividad Internacional	;	Error! Marcador no definido.
1.1.1 Factores que afectan la competitividad de una empresa	;	Error! Marcador no definido.
1.1.2 Modelos teóricos de la competitividad	;	Error! Marcador no definido.
1.1.3 Indicadores de competitividad	;	Error! Marcador no definido.
1.1.4 Aspectos que forman parte de una cultura competitiva	;	Error! Marcador no definido.
1.1.5 Criterios sobre competitividad del World Economic Forum	;	Error! Marcador no definido.
1.1.6 Aspectos que impiden fomentar una cultura competitiva en México	;	Error! Marcador no definido.
1.2 Teorías de Comercio Internacional	;	Error! Marcador no definido.
1.3 Internacionalización	;	Error! Marcador no definido.
1.4 Teorías y métodos de internacionalización	;	Error! Marcador no definido.
1.4.1 Modelo Escandinavo	;	Error! Marcador no definido.
1.4.2 Modelos de tendencia Innovativa	;	Error! Marcador no definido.
1.4.3 Métodos de internacionalización	;	Error! Marcador no definido.
<b>Capítulo II Diagnóstico de la propensión de las PYMES para la exportación</b>	;	Error! Marcador no definido.
2.1 Definición y Clasificación	;	Error! Marcador no definido.
2.1.1 Clasificación de PYMES en otros países	;	Error! Marcador no definido.
2.2 Características, fortalezas y debilidades de las PYMES	;	Error! Marcador no definido.
2.2.1 Estrategia de las PYMES	;	Error! Marcador no definido.
2.2.2 Sistemas de aseguramiento de calidad	;	Error! Marcador no definido.
2.3 Esquema de planeación del Gobierno Federal para el apoyo de las PYMES	;	Error! Marcador no definido.
2.3.1 Planes y programas institucionales de apoyo a las PYMES	;	Error! Marcador no definido.
2.3.2 Programas sectoriales	;	Error! Marcador no definido.
2.3.3 Políticas y programas de apoyo a la Exportación en México	;	Error! Marcador no definido.
2.4 Programas de apoyo a las PYMES exportadoras en otros países	;	Error! Marcador no definido.
2.4.1 Argentina	;	Error! Marcador no definido.
2.4.2 Chile	;	Error! Marcador no definido.
2.4.3 Brasil	;	Error! Marcador no definido.
2.4.4 Colombia	;	Error! Marcador no definido.
2.4.5 Venezuela	;	Error! Marcador no definido.
2.4.6 Perú	;	Error! Marcador no definido.
2.4.7 Uruguay	;	Error! Marcador no definido.
<b>Capítulo III Internacionalización de las PYMES Mexicanas</b>	;	Error! Marcador no definido.
3.1 Factores que inhiben la participación de las PYMES en el Comercio Internacional	;	Error! Marcador no definido.
3.1.1 Factores externos	;	Error! Marcador no definido.
3.1.2 Factores internos	;	Error! Marcador no definido.
3.2 Métodos de internacionalización de las PYMES	;	Error! Marcador no definido.
3.3 Modelo explicativo de la exportación	;	Error! Marcador no definido.
3.4 Razones por las que las PYMES exportan	;	Error! Marcador no definido.
3.5 Problemática para exportar	;	Error! Marcador no definido.
3.6 Estadísticas de la participación de las PYMES en el Premio Nacional de Exportación	;	Error! Marcador no definido.
3.7 Casos de PYMES mexicanas exitosas en la exportación	;	Error! Marcador no definido.
3.8 Contribución de las PYMES en el comercio exterior de México	;	Error! Marcador no definido.
<b>Capítulo IV Propuesta de apoyo a las PYMES mexicanas para exportar</b>	;	Error! Marcador no definido.
4.1 Modelo de empresa exitosa en la exportación	;	Error! Marcador no definido.
4.2 Propuesta de Política de fomento a las exportaciones para las PYMES	;	Error! Marcador no definido.
Conclusiones	;	Error! Marcador no definido.
Bibliografía		
<b>Anexos</b>		



## **Introducción**

El creciente grado de apertura que experimentan actualmente los mercados en el contexto internacional, como consecuencia de la homogeneización que a nivel mundial han sufrido los sistemas económicos, la supresión de las fronteras arancelarias, que determina el surgimiento de grandes áreas de libre circulación de factores y productos, las integraciones regionales, la internacionalización vertiginosa del capital financiero, industrial y comercial, así como la constante transformación tecnológica, ha originado un proceso de globalización internacional de los mercados, tanto de bienes como de servicios.

Este proceso rompe con el ambiente en el que se desenvolvían las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México antes de la apertura comercial, cuando competitividad internacional e internacionalización no eran temas de su interés, ya que su mercado natural históricamente ha estado suscrito al territorio nacional. Sin embargo, ahora dichos temas ya no les resultan ajenos, sino que son requisito para la supervivencia de cualquier empresa independientemente de su tamaño y la naturaleza de su mercado.

La globalización de los mercados y la apertura comercial además de su significado político, han impulsado una creciente rivalidad y competencia internacional entre las empresas de los distintos sectores de la economía de todo el mundo, principalmente entre aquellas que operan bajo estándares de calidad y estrategias bien definidas, que cuentan con recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos para transformar sus procesos productivos y mantener una sólida estructura organizativa y funcional, lo que les permite establecerse en los países que desean con el afán de reducir costos y ganar mercado.

El incremento de las importaciones de bienes y servicios procedentes de otros países, le resta mercado a las PYMES mexicanas no sólo porque aumenta el número de rivales, sino porque las empresas recién llegadas y los productos que se importan presentan ventajas en costos, calidad y servicio, difíciles de superar por las PYMES quienes, a pesar de sus limitaciones y de la problemática que enfrentan, se ven obligadas a competir no precisamente en busca de una mejora marginal, sino para defender un mercado anteriormente cautivo y poder sobrevivir.

Ante este contexto, muchas PYMES han reducido sus operaciones, otras han quebrado a consecuencia de la apertura comercial, los cambios en la política económica y las crisis financieras, otras más se encuentran en proceso de transformación buscando afanosamente alternativas que les permitan sobrevivir, y quizás las menos han aprovechado la coyuntura para internacionalizarse a través de la exportación gracias a la instrumentación de estrategias planeadas y estructuradas, enfocadas a eficientar sus operaciones, logrando incursionar con éxito mercados internacionales, lo que se refleja en el total de exportaciones de México. Estas últimas son el tema de estudio del presente trabajo, el cual busca como objetivo principal difundir sus estrategias, gracias a las cuales han logrado la competitividad internacional y la internacionalización de sus productos y/o servicios.

Los objetivos particulares son demostrar que el fenómeno de la internacionalización no surge por decisiones políticas sino que es un proceso natural en el que se ven inmersas las economías capitalistas y que las ventajas competitivas con las que puede competir una empresa han venido evolucionando, y pueden ser alcanzadas por las PYMES con el apoyo decidido de sus gobiernos. Esto con el fin de que los dirigentes de las PYMES comprendan la importancia que tiene para una empresa su internacionalización, y se documenten sobre los distintos modelos explicativos del comercio internacional y de las ventajas competitivas con las que cuentan, ya que uno de los principales problemas a los que se enfrentan las PYMES cuando tratan de introducir su producto en los mercados externos es, sin duda, el desconocimiento del comportamiento de la demanda externa, cómo opera y se comporta el comercio internacional y qué tipo de ventajas pueden explotar para tener éxito en los mercados internacionales.

Asimismo, a nivel gobierno el objetivo del presente trabajo es demostrar que los programas de apoyo a la exportación implementados en el periodo de 1989-1994 se encuentran mal estructurados y son de difícil acceso para las PYMES, por lo que urge el diseño de una nueva política de fomento dirigido particularmente a las PYMES bajo estándares internacionales.

Las hipótesis del presente trabajo se resumen en tres puntos:

Las PYMES en México son clasificadas por sus volúmenes de venta y el número de trabajadores con los que cuentan y desconocidas en sus dimensiones económicas y sociales, por lo que no se cuenta con información real de las condiciones en las que se desarrollan. Una vez documentada la diversificación y complejidad de sus estructuras y las diferencias en la operación que existen entre ellas, se podrán hacer congruentes las acciones de apoyo a estas empresas, y aplicarles una legislación específica por sus niveles de desarrollo.

Después de la apertura de la economía mexicana a la competencia exterior, se registró un incremento de PYMES con operaciones en el mercado interno y en el mercado internacional, lo que demuestra que lograron sobrevivir a la competencia por ser competitivas.

Las políticas de fomento a las PYMES deberían aplicar de manera conjunta el apoyo financiero y las acciones de desarrollo empresarial (incentivos, asesoría y capacitación), para facilitar a éstas su obtención y aplicación, en lugar de que acudan como lo hacen actualmente, a diferentes organismos para obtener de manera desvinculada dichos apoyos, con la consecuente burocratización en su tramitación.

La tesis se estructura de la siguiente forma, en el primer capítulo titulado competitividad internacional en el apartado 1.1 se define el término de competitividad internacional y su importancia en el proceso de internacionalización, así como las características que definen a una empresa competitiva, los factores que afectan la competitividad de las empresas, los indicadores de competitividad, los aspectos que forman parte de una cultura competitiva y los criterios internacionales para seleccionar a los países más competitivos del mundo. En el apartado 1.2 se mencionan las diferentes teorías que existen en torno al comercio internacional y su aplicación, en el apartado 1.3 se describe el concepto de internacionalización, así como las causas de su origen y las implicaciones que dicho proceso tiene para las PYMES, en el apartado 1.4 se explican las teorías, modelos y métodos de internacionalización, las causas que

determinan la internacionalización de las empresas según los teóricos y los métodos de internacionalización más utilizados por las PYMES.

En el capítulo II titulado diagnóstico de la propensión de las PYMES mexicanas para la exportación, se presentan en su apartado 2.1 las diferentes definiciones y clasificaciones de las PYMES, en México y en países de América Latina, en el apartado 2.2 se señalan las características, fortalezas y debilidades de las PYMES, sus estrategias y sistemas de aseguramiento de calidad, en el apartado 2.3 se describe el esquema de planeación del gobierno federal para el apoyo de las PYMES, las políticas y programas que emanan de dicha planeación y los apoyos para la exportación del periodo de 1989-1994, en el apartado 2.4 se señalan los principales programas que existen en América Latina para apoyar a las PYMES a internacionalizarse a través de la exportación.

En el capítulo III titulado Internacionalización de las PYMES mexicanas, en su apartado 3.1 se señalan los factores que inhiben la participación de las PYMES en el Comercio Internacional, en el apartado 3.2 se señalan los métodos de internacionalización de las PYMES, en el apartado 3.3 se presenta el modelo explicativo de la exportación, en el apartado 3.4 se mencionan las razones por las que las PYMES exportan, en el apartado 3.5 se señalan la problemática que presentan para exportar, en el apartado 3.6 se muestran estadísticas de la participación de las PYMES en el Premio Nacional de Exportación y los criterios que utiliza dicho organismo para evaluar su desempeño exportador, en el apartado 3.7 se describen algunos de los casos de las PYMES mexicanas exitosas en la exportación, aspectos a destacar, y las ventajas competitivas que estas empresas tienen para exportar, en el apartado 3.8 se señala la participación de las PYMES en las exportaciones totales de México en los años de 1992, 1993, 1995, 1998, 1999, 2000 y 2001, estos años son la base del presente estudio y permiten demostrar las hipótesis que se sustentan, razón por la cual las cifras presentadas en dicho trabajo no son actuales a la fecha en la que se está presentando.

Por último, en el Capítulo IV en su apartado 4.1 se presenta un modelo de empresa exitosa en la exportación y se propone una política de fomento a las exportaciones en el apartado 4.2.



## Capítulo I Consideraciones teóricas

### 1.1 Competitividad Internacional

De acuerdo a la definición de un diccionario de economía español, la competitividad significa “habilidad para competir, especialmente en mercados externos”<sup>1</sup>. Dicha habilidad le permite a una empresa mantener ventajas comparativas respecto a sus competidores, y con ello alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno en el que se desarrolla. “La competitividad de una empresa se juzga por su rentabilidad, costos de producción, productividad y cuota de mercado. Una empresa no es competitiva si no es rentable, es decir, si el costo promedio de sus productos excede el precio del mercado”<sup>2</sup>

Michael Porter afirma que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Una empresa productiva de un bien o servicio que se encuentra en un contexto donde supera la productividad promedio de la actividad a la que se dedica, es una empresa que hace un empleo eficiente de sus recursos y por tanto tiene un mayor nivel de competitividad que aquellas empresas que se encuentran por abajo del promedio. Si las condiciones cambian y por cuestiones tecnológicas la productividad del sector se eleva porque hay otras empresas que pueden ofrecer productos de la misma o mayor calidad a menor precio y con mayor utilidad, la empresa cuya productividad se encontraba por arriba del promedio pierde competitividad.

Para que una empresa sea competitiva a nivel internacional debe cumplir con estándares internacionales de calidad y contar con un alto nivel de productividad que le permita enfrentar con éxito a la competencia global. No es suficiente que produzca un bien o servicio con eficiencia, sino que éste cumpla con lo que demanda el mercado, de lo contrario se encontrará fuera de la competencia. “Las estrategias empresariales encaminadas a incrementar la competitividad incluyen la puesta en práctica de acciones y cambio sustantivos que van desde la reorganización de su forma de producir-reduciendo o fusionando líneas de producción o especializándose en un solo producto, la capacitación y reentrenamiento del personal, la adaptación de innovaciones tecnológicas a su alcance, a través de la estrecha vinculación con centros de investigación, hasta la reorganización de sus procesos de distribución y comercialización ya sea por venta directa, afiliándose a una gran compañía comercializadora, o estableciendo contratos de manufactura a través de maquiladoras de exportación.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ramón Tamames, Diccionario de economía, Alianza Editorial, Madrid, 1988.

<sup>2</sup> Competitividad y Comercio Exterior. Revista de Comercio Exterior, Vol. 51, No. 9, México, septiembre 2001, pág. 767.

<sup>3</sup> Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. El Reto de la Globalización para la Industria Mexicana, Editorial Diana, 1989. pág. 15.

La lucha por ganar competitividad internacional se inició a partir de los años setenta con el surgimiento de nuevas tecnologías y nuevas formas de organización de la producción, lo que posteriormente con la globalización de los mercados, creó enormes oportunidades en el intercambio de know-how, componentes, productos terminados y procesos de manufactura, generando un cambio en los costos de producción de las empresas de todo el mundo.

Empresas de países de reciente industrialización como Corea, Singapur y Japón, que revolucionaron la manera de producir, distribuir y comercializar bienes, comenzaron a extenderse hacia otros mercados a través de fusiones y operaciones multinacionales, y a manufacturar en países cuyas condiciones les permitían reducir costos y elevar su productividad.

México al incorporarse al mercado mundial a través de la apertura comercial de su economía, comenzó gradualmente a inundarse de las importaciones más diversas y de los orígenes más variados, así como de empresas de tecnología de punta, que en busca de reducir sus costos de producción se establecieron en el país.

Esta situación provocó que las empresas mexicanas de escasa o nula competitividad que abastecieron durante mucho tiempo a un mercado protegido ante la competencia internacional, tuvieran que enfrentar a competidores del exterior dentro de su propio país y en condiciones de desarrollo desiguales. Lo mismo ha sucedido en otros países, por lo que en el afán de alcanzar competitividad, empresas de todo el mundo se han visto obligadas a introducir nuevos y modernos procesos productivos y distributivos y han adoptado una actitud estratégica para desarrollar ventajas y lograr el máximo rendimiento de sus recursos, lo que les permita mantener una posición en el mercado, o el sector al que pertenecen, y no disminuir el margen de sus utilidades, ya que de lo contrario corren el riesgo de desaparecer. El problema es enfrentar exitosamente a la competencia a través de la instrumentación de estrategias encaminadas al desarrollo de las fortalezas industriales requeridas para alcanzar la competitividad internacional.

La intensa competencia que se ha desatado para mantener e incluso aumentar, la participación en el mercado se ha traducido en constante innovación de productos y procesos de producción y sistemas de producción más flexibles, para responder rápidamente a cambios en el entorno, se requiere dar mayor énfasis a la disminución de costos y aumento en la productividad, buscar permanentemente nichos de mercado, impulsar la mano de obra calificada, exigir eficiencia en todas y cada una de las fases del proceso productivo y un esfuerzo constante para incorporarse al mercado global.

El entorno internacional exige a las empresas la búsqueda permanente de oportunidades de aprovisionamiento, producción, comercialización y distribución, el incremento de la productividad con la consecuente disminución en los costos de producción, la adopción de técnicas productivas que eleven el nivel de competitividad y normas estrictas de calidad, así como una entrega oportuna de sus productos y/o servicios.

Para que las empresas logren su incorporación a la competencia internacional requieren aumentar la competitividad de los bienes y servicios que ofrecen, aprovechando eficientemente las ventajas comparativas con las que cuentan. “La competencia se considera como un factor clave en la actividad económica, pues ésta estimula a las empresas a volverse eficaces y eficientes utilizando de manera óptima los factores de producción y de esta manera ofrecer al consumidor una mayor cantidad de productos y servicios a precios menores.”<sup>4</sup>

### **1.1.1 Factores que afectan la competitividad de una empresa**

Los problemas de competitividad se presentan cuando la empresa enfrenta márgenes menores de utilidad; dificultad para reaccionar satisfactoriamente al mercado al que sirve; estancamiento y/o menor participación.

La competitividad no sólo depende de factores internos a las empresas o bajo su control, también depende del entorno macroeconómico en el que se desarrollan, el cual constituye uno de los aspectos importantes de la competitividad internacional. Si se dispone de un tipo de cambio apropiado a la dotación de los factores del país, de un sistema tributario competitivo frente al resto de las naciones, de una economía sin predominio de monopolios que distorsionen la asignación de recursos etc., será mayor el número de empresas que pueden alcanzar una mayor competitividad. “A los fines de competitividad convergen factores que se derivan de decisiones de política pública, de estrategias de empresas y de estado de competencia de la industria considerada, que al interactuar, generan una red de causalidades”<sup>5</sup>.

Lo que determina la competitividad de las empresas son las estrategias que adoptan para lograr la diferenciación del producto o servicio que ofrecen, la calidad de los mismos y el estilo de dirección (management) que siguen, esto aunado a las medidas de política pública que las condicionan y la estructura de la industria a la que pertenecen, por lo que cada país debe establecer las condiciones necesarias, así como una política industrial que permita elevar la productividad de sus empresas en aras de lograr que se incorporen a la economía mundial de manera rápida, competitiva y eficiente.

Para ello, se deben considerar variables propias de la teoría económica de la empresa tales como tecnología, productividad, estructura de la industria, condiciones de la demanda, insumos y costos, con otras variables relacionadas a la dirección (management), teoría de los negocios, tales como la calidad del producto, los canales de distribución y las alianzas estratégicas; todas ellas esenciales para lograr un nivel de competitividad acorde a un mundo globalizado y de rápido cambio.

---

<sup>4</sup> Amparo Gavito y Mario Hernan Cataño Sánchez. Política Industrial en Colombia. Bogotá D.C., septiembre de 2000, pág. 6.

<sup>5</sup> Hada G. Juárez de Perona y Verónica R. García Sefino, Indicadores de Competitividad un Contexto de Apertura e Integración. Instituto de Economía y Finanzas, Universidad Nacional de Córdoba, Agosto de 2000, pág. 1.

Segazio, G., en un estudio de Competitividad Brasileira, publicado en 1994, en la Revista Trevisan, San Pablo, clasifica los factores de competitividad según el grado de control de la empresa en internos, estructurales y sistemáticos. Entre los primeros se citan como dimensiones básicas a ser consideradas los costos, las cualidades del producto, la confiabilidad y el plazo de entrega, la capacidad de innovación y la flexibilidad. Los estructurales se vinculan a las características de los mercados consumidores, a las características de la industria y a los patrones de competencia. Los sistemáticos son externos a la empresa y se refieren a las condiciones macroeconómicas, político institucionales, regulatorias y otras.

De acuerdo a un estudio de Canacintra realizado en el 2000, la competitividad de las pequeñas y medianas empresas mexicanas depende de sus estrategias de planeación, administración, producción y comercialización, así como del ambiente en el que operan (infraestructura, nivel tecnológico, financiamiento, regulaciones gubernamentales, fuerza de trabajo calificada y estabilidad económica).

Para la Organización de Cooperación y desarrollo Económico (OCDE), son cinco las variables que explican la competitividad de las PYMES<sup>6</sup>:

- El papel del propietario / Dirigente (o de la Dirección);
- La capacidad de obtener y de utilizar información científica y tecnológica apropiada;
- La calidad de la organización de la empresa;
- La inversión en tecnologías apropiadas;
- La flexibilidad.

### **1.1.2 Modelos teóricos de la competitividad**

Entre los modelos teóricos que analizan el concepto de la competitividad, se encuentran los siguientes:

*Competitividad como desempeño:* Se basa en el desempeño exportador de una empresa, de una industria o de un país y la competitividad se asocia al incremento en la participación que tienen en los mercados internacionales. Su desempeño exportador se ve limitado por numerosos factores, como las disposiciones de política comercial o cambiaria o de acuerdos internacionales entre otros. La pérdida de los mercados indica el deterioro de la competitividad de la empresa, del país o de la industria que se analice.

*Competitividad como eficiencia productiva:* En este caso la competitividad depende de las condiciones de producción de una empresa, la obtención de menores costos a partir de una combinación óptima de insumos. Las limitantes son las variables vinculadas a la capacidad de diferenciar el producto, tales como la confiabilidad de la entrega, el desenvolvimiento tecnológico y de organización de la producción.

*Competitividad como atributo multidimensional de la firma:* En este modelo la competitividad es vista como un fenómeno dinámico y multidimensional que depende de la estructura industrial a la que pertenezca una empresa. Se parte de la idea que la empresa a lo largo del tiempo, acumula capacitación y adopta estrategias que comportan

---

<sup>6</sup> Les Petites et Moyennes Entreprises, Technologie et Compétitivité, OCDE, Paris, pág. 20.

decisiones sujetas a restricciones y sobre las cuales puede tener diferentes niveles de control. Estas decisiones deben modificarse y adaptarse permanentemente a fin de que se constituyan en fuertes ventajas competitivas.

*Como adecuación de estrategia de la firma a un patrón de competencia:* El estudio de la competitividad se realiza aquí como acciones que se generan frente a tensiones que se presentan entre variables de conducta y estructurales. Los autores que las apoyan, destacan que las estrategias competitivas dependen de las estructuras de mercado en que se desenvuelven las empresas, las que asumen diferentes formas tales como: precio, calidad, innovación, esfuerzo de venta, publicidad etc. El problema que se presentaría es la falta de estabilidad de los patrones de competencia en mercados de rápidos cambios tecnológicos lo cual conlleva el cambio de estrategias.

### 1.1.3 Indicadores de competitividad

No hay uniformidad en cuanto a los indicadores que se emplean para medir el grado de competitividad de una empresa, se pueden considerar una diversidad de indicadores cuyos componentes dependan de lo que se pretenda medir y de los componentes que se usen para construirlos. “Los factores que afectan la competitividad de una empresa se agrupan en cuatro categorías: los sujetos al control de las empresas, los cuasi-controlables por la empresa, los sujetos al control del gobierno y los no controlables”<sup>7</sup>.

Entre los primeros se encuentran las estrategias de las empresas, los productos, la tecnología, los costos, las cadenas de valor. Los cuasi-controlables son básicamente las condiciones de la demanda y los precios de los insumos.

Los sujetos al control del gobierno son los que surgen en medidas de política pública tales como leyes y política industrial u otros vinculados a las variables macroeconómicas y a la estructura institucional, y los no controlables, se refieren a las condiciones naturales del medio ambiente tales como el clima.

### 1.1.4 Aspectos que forman parte de una cultura competitiva

La competitividad es resultado de los hábitos y conciencia competitiva de una empresa, lo que tiene que ver con el patrón cultural y la cultura empresarial desarrollados en un país y no con el tamaño de las industrias. Los aspectos que forman parte de una cultura competitiva varían dependiendo el continente o el país de que se trate:

EUROPA	ASIA
--------	------

<sup>7</sup>Cita del trabajo de Martín, M./Westgren, R./van Duren, E.1991, Agribusiness Competitiveness Across National Boundaries. American Journal of Agricultura Economy-V73-No. 5.

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Planeación a largo plazo</li> <li>* Ahorro permanente de recursos</li> <li>* Puntualidad exacerbada</li> <li>* Preocupación por una constante capacitación</li> <li>* Importancia a los idiomas</li> <li>* Ambiente competitivo</li> <li>* Buen nivel cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El culto por el esfuerzo y el trabajo arduo</li> <li>* Cultura de cumplir con los compromisos contraídos</li> <li>* Logros a través del trabajo en equipo</li> <li>* La empatía</li> <li>* El gusto por la acción o ejecución</li> <li>* El aprecio por el esfuerzo de otros</li> <li>* La paciencia por las exigencias de los demás</li> <li>* La observación acuciosa de los adelantos ajenos para aprovecharlos</li> <li>* Capacidad para escuchar a los clientes</li> <li>* Comunicación efectiva entre patrones y trabajadores</li> </ul>
<p>NORTEAMERICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ambiente competitivo</li> <li>* Agresividad comercial</li> <li>* Gran flexibilidad</li> <li>* Orientación hacia la ejecución de las funciones</li> <li>* Imaginación ilimitada para aplicar a productos y servicios</li> <li>* Preocupación por la actualización</li> <li>* Mentalidad orientada hacia el uso intensivo de la tecnología y hacia lo práctico y simple</li> <li>* Apertura hacia el cambio</li> <li>* Deseo por la reconversión o transformación, tanto individual como en organizaciones</li> <li>* Alto nivel de planeación</li> <li>* Cambio organizacional</li> <li>* Gusto por las técnicas motivacionales</li> <li>* Gran respeto al tiempo</li> </ul>	

Cruz Serrano Alejandro. "Competitividad Internacional: su Aplicación en la Pequeña y Mediana Empresa".  
 Bancomext. Marzo 1996. Pág. 8-9.

### 1.1.5 Criterios sobre competitividad del World Economic Forum

En el informe sobre Competitividad Mundial, realizado por el World Economic Forum en Davos, Suiza en 2003, México ocupó la posición 36 de 47 países lo que demuestra un importante rezago competitivo, ocasionado entre otras cosas porque las condiciones para innovar, desarrollar y emprender son desfavorables, particularmente para las PYMES, se tiene marco regulatorio excesivo y los servicios públicos son deficientes.

Se destacó que en América Latina y Asia, el éxito en la competitividad depende cada vez más de la habilidad de los gobiernos para crear y alentar el marco social y de negocios más adecuado para sus empresas.

Los criterios que utiliza dicho organismo para designar a los países más competitivos del mundo tienen que ver con los siguientes aspectos:

1. Fortaleza económica interna
2. Grado de internacionalización (evalúa el comercio exterior; el proteccionismo nacional; la asociación con firmas extranjeras; la inversión extranjera directa y la apertura cultural)
3. Calidad de Gobierno
4. Finanzas
5. Infraestructura
6. Administración (califica la iniciativa empresarial, el desarrollo administrativo y gerencial, el desempeño corporativo y la eficiencia en los negocios)
7. Ciencia y tecnología (califica inversión en investigación y desarrollo; personal dedicado a investigación y desarrollo; generación de propiedad intelectual y administración o manejo de la tecnología)
8. Recursos humanos (implica características de la población, estructura educativa, estructura del empleo, actitud de la fuerza de trabajo y calidad de vida)

Este tipo de criterios ponen al descubierto la necesidad de aplicar indicadores en México los cuales permitan medir el efecto que tienen las acciones del gobierno para mejorar el desempeño empresarial, así como las carencias o deficiencias que presentan las empresas mexicanas para lograr la competitividad y asimilar los avances en la tecnología.

Los resultados de dichos indicadores permitirían al gobierno federal implementar mecanismos más certeros en cuanto a las necesidades reales de la planta industrial.

### 1.1.6 Aspectos que impiden fomentar una cultura competitiva en México

Una cultura competitiva debe ser fomentada en tres niveles: gobierno, empresas y trabajadores, si el gobierno no instrumenta políticas que coadyuven al desarrollo de las empresas, y los directivos de las empresas no ponen en marcha estrategias bien planeadas para posicionar sus productos en el mercado, considerando dentro de dichas estrategias el estímulo a la productividad de sus trabajadores, al tiempo que los trabajadores desarrollan la conciencia de trabajar con calidad y eficiencia; no será posible el fomento de una cultura competitiva que minimice los factores que afectan la competitividad de las empresas, entre los que se encuentran en el caso de México los siguientes:

- \* Poca o nula planeación
- \* Individualismo en el trabajo
- \* Falta de compromiso
- \* Escasa cultura de calidad
- \* Falta de responsabilidad para cumplir con los compromisos contraídos
- \* Impuntualidad
- \* Desinterés en aprender idiomas
- \* Bajo o nulo conocimiento en comercio exterior
- \* Poca atención a la capacitación
- \* Resistencia al cambio
- \* Celos al éxito de los demás
- \* Poca iniciativa
- \* Poca capacidad de respuesta
- \* Desinterés de los directivos por fomentar entre su personal una cultura competitiva
- \* Falta de mecanismos para evaluar el desempeño y productividad de los trabajadores
- \* Desinterés de las empresas por utilizar herramientas que les permitan compararse ante la competencia (benchmarking)

Independientemente de la clase de actividades que realice una empresa, su competitividad se define principalmente por:

- El precio,
- El servicio,
- La calidad,
- La rapidez de entrega,
- La disponibilidad del producto,
- La originalidad,
- La productividad,
- El diseño,
- La experiencia,
- La imaginación,
- El valor agregado,
- El conocimiento de la demanda,
- El tipo de clientes,
- El manejo de idiomas,
- Los recursos con los que cuenta,
- La flexibilidad de producción,



- El nombre o marca comercial,
- La agresividad comercial,
- La tecnología,
- La atención personalizada y
- El servicio pos-venta.

El manejo adecuado de estos factores aunado a las ventajas comparativas de una empresa las cuales se basan en las habilidades, recursos, conocimientos y atributos, si resultan superiores a los de sus competidores, le permiten obtener mayores rendimientos y mantener su participación en el mercado y en el mejor de los casos de forma ventajosa. “Hoy, las ventajas comparativas que de verdad importan no están ya determinadas exclusivamente por la dotación de factores productivos de que un país disponga, éstas dependen no sólo de la productividad de los factores de la producción y de sus precios relativos, sino también dependen cada vez más de la capacidad para innovar, desarrollar nuevos productos y adecuarlos con agilidad a mercados rápidamente cambiantes; adquirir nuevas tecnologías adaptándolas eficientemente a la estructura de precios relativos de factores de cada economía; integrarse oportuna y ventajosamente en las grandes cadenas globales de producción, distribución y consumo que se van configurando en un mundo interdependiente; tener acceso oportuno y flexible a los grandes mercados financieros; disponer a tiempo de la información que permita predecir las tendencias de la demanda en mercados distantes en los que los gustos y necesidades se alteran con frecuencia”<sup>8</sup>

En conclusión, la competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles:

El *primer nivel* es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el *segundo nivel* de competitividad se refiere a la infraestructura regional, en donde se encuentran carreteras, aeropuertos, sistemas de comunicación, infraestructura educativa y servicios, por mencionar algunos de los más importantes; un *tercer nivel* que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa: la capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos, los servicios que presta, su capacidad de vinculación con otras empresas y la información de que dispone para conocer la demanda del mercado y el comportamiento de la competencia.

Aunque la responsabilidad de competir exitosamente reside en cada empresa, su capacidad para ganar clientes depende tanto de su esfuerzo individual como de un entorno adecuado que le permita optimizar sus procesos y llegar a los mercados en las mejores condiciones.

Para hacer un estudio sobre la competitividad de un producto que se desea colocar en los mercados externos se tiene que llevar a cabo una investigación muy precisa sobre los gustos y preferencias del público objetivo al que se quiere llegar, el costo de realizar dicho estudio es difícil de solventar por las PYMES, sin embargo existen estudios ya elaborados sobre productos determinados que se pueden adquirir en las consejerías comerciales y cámaras de comercio del país en cuestión a costos accesibles.

A continuación se presentan los principales factores en los que debe trabajar una empresa que busca ser competitiva, los cuales deben ser instrumentados por la propia

---

<sup>8</sup> Alzati Fausto, México en la Economía Internacional: Oportunidades y Retos de la Globalización. Editorial Diana. México, 1989, págs 26-27.

empresa apoyada de programas y acciones gubernamentales, ya que la competitividad de un país depende de la productividad de sus empresas y su desempeño macroeconómico, lo que a su vez depende de una amplia gama de factores entre los que destaca la educación, la tecnología, la infraestructura, la desregulación y la estabilidad económica.

### Factores para el fomento de la competitividad

Factores sobre los cuales se debe trabajar	Metodología general	Herramientas para el cambio
Precios /costo Calidad Diseño/marca Servicio al Cliente Oportunidad Adecuación a las reglas de la competencia internacional: ambientales, laborales, subsidios y estímulos. Volúmenes Estrategia Competitiva Flexibilidad	Creación de ventajas comparativas dinámicas  Aprendizaje y Mejora Continuos  Disposición al cambio  Introducción de innovaciones técnicas y de organización  Establecer un patrón de eficiencia	Implantar sistemas de autoevaluación cualitativa y de autoevaluación cuantitativa para promover el cambio estructural al interior de la empresa.  Acceder a información y utilizar guías para mejorar la gestión de los negocios.  Llevar a cabo contactos internacionales para lograr el conocimiento de los mercados internacionales.  Aprovechar todos los programas de apoyo a la modernización y desarrollo productivo y empresarial.

### Estilos Gerenciales y de Administración entre el Nuevo Paradigma y el Anterior

	Paradigma anterior	Nuevo patron de eficiencia
Mando y Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mando centralizado</li> <li>• Control vertical</li> <li>• Cascada de niveles supervisorios</li> <li>• "La gerencia es la que sabe"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas de coordinación centrales</li> <li>• Autonomía local. Autocontrol horizontal</li> <li>• Autoevaluación y automejoramiento</li> <li>• Proceso decisorio participativo</li> </ul>

	Paradigma anterior	Nuevo patron de eficiencia
Estructura y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pirámide estable, crecimiento en altura y complejidad a medida que se expande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red chata y flexible de unidades ágiles</li> <li>• Se mantienen plana cuando se expande</li> </ul>
Estilos de Operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nexos bien definidos en sentido vertical</li> <li>• Departamentos separados, especializados por funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lazos de interacción y cooperación entre funciones a lo largo de líneas integradas definidas por productos finales</li> </ul>
Personal y Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones de operación optimizada</li> <li>• Procedimientos y rutinas estandarizadas</li> <li>• "Existe una manera óptima"</li> <li>• Definición de áreas para cada individuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje y mejora continuos</li> <li>• Sistemas flexibles. Prácticas adaptables</li> <li>• "Siempre puede haber una manera mejor"</li> <li>• Definición de tareas para cada grupo</li> <li>• Personal polivalente. Equipos ad-</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en una sola función</li> <li>• Flujo de decisiones de arriba hacia abajo; de informaciones de abajo hacia arriba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoc</li> <li>• Amplia delegación de toma de decisiones</li> <li>• Flujo múltiple horizontal y vertical</li> </ul>
Equipos y Escala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo dedicado. Tamaño óptimo de planta para cada producto. la escala de la planta anticipa la demanda futura. Se aspira a economías de escala para la producción en masa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo adaptable, programable y flexible</li> <li>• Muchas escalas eficientes. Optimo relativo</li> <li>• Crecimiento orgánico según la demanda real</li> <li>• Economías de escala, de cobertura o de especialización; solas o combinadas</li> </ul>
Programación de la Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar ritmos de producción</li> <li>• Producir inventarios (éstos absorben variaciones en la demanda)</li> <li>• Reducir personal en "bajones"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar ritmo a variación de demanda</li> <li>• Reducir el tiempo de respuesta</li> <li>• Usar bajones para mantenimiento y entrenamiento</li> </ul>
Medición de la Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición distinta según el departamento (compras, producción, mercadeo, entre otros)</li> <li>• Porcentaje de tolerancia en calidad y rechazos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad total medida a lo largo del proceso de producción de cada producto</li> <li>• La meta es cero defectos y cero rechazos</li> </ul>
Proveedores, Clientes y Competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aislamiento del mundo exterior. Que los proveedores compitan en precios. Lograr productos estándar para clientes masivos</li> <li>• Oligopolio a distancia con la competencia</li> <li>• La empresa como sistema cerrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte interacción con el mundo exterior</li> <li>• Lazos de colaboración con proveedores, con clientes y en algunos casos, con competidores (por ejemplo, en Investigación y Desarrollo)</li> <li>• La firma como sistema abierto</li> </ul>

Fuente: Torres Llosa Villacorta, Eduardo; "Limitaciones del enfoque tradicional de ventaja comparativa ante el avance tecnológico. Bases para la elaboración de una política tecnológica". Trabajo de investigación presentado para la obtención del Grado de Bachiller en Economía. Lima, Universidad del Pacífico, 1990. Tomado de: Pérez, Carlota; *The present wave of technical change; implications for competitive restructuring and for institutional perform developing countries*. Banco Mundial, SPR publications. Washington, nov. 1988.

La combinación de los factores para el fomento de la competitividad y la forma en la que se dirige a las PYMES, son la clave de su éxito en los mercados internacionales, entre más adaptadas a las exigencias de la demanda se encuentren estas empresas, más fácil será la aceptación de sus productos y servicios en un mercado competido.

## 1.2 Teorías de Comercio Internacional

Comprender la importancia que tiene para una empresa su internacionalización, no es suficiente, también se necesitan comprender los distintos modelos explicativos del comercio internacional y de las ventajas competitivas de los países, ya que uno de los principales problemas a los que se enfrentan las PYMES cuando tratan de introducir su producto en los mercados del exterior es, sin duda, el desconocimiento del comportamiento de la demanda externa y de cómo opera y se comporta el comercio internacional.

Determinar en qué productos conviene a cada país especializarse y sustentar la división internacional del trabajo ha ocupado la atención de la ciencia económica desde sus orígenes. La primera respuesta la formuló *Adam Smith*, quien postuló la ley de las ventajas absolutas en el comercio internacional; un país exporta los bienes en los cuales tiene un nivel absoluto de productividad más elevado que el de otras naciones, o sea, las mercancías en cuya producción emplea menos horas de trabajo que el resto del mundo.

*David Ricardo* demostró más tarde que aún en el caso de que un país tenga un nivel absoluto de productividad del trabajo más elevado que otro en la producción de todos los bienes, existen bases para el comercio internacional entre ellos, si las ventajas en productividad de un país respecto a otro son diferentes en las distintas ramas de la economía. En este caso a cada país le conviene especializarse en la producción de los bienes en los cuales cuenta con las mayores ventajas relativas en términos de productividad e importar aquellos en que su ventaja relativa es menor. Sin embargo enfatiza la importancia que tiene la tecnología como fuente de especialización internacional y de ventaja comparativa entre países.

La teoría clásica del comercio internacional se basa en la teoría del valor del trabajo. *G Haberler* abandonó ese fundamento y planteó la teoría de los costos de oportunidad comparativos, según la cual el precio de un bien lo determina su costo de oportunidad, es decir, la producción de otro bien que debe sacrificarse para producir una unidad de aquél. Así, un país exporta los productos en los que tiene los menores costos comparativos de oportunidad e importa aquellos en los cuales dichos costos son más elevados.

En los trabajos de *Eli Heckscher* y *Bertil Ohlin*, que dieron una explicación de las ventajas comparativas diferente a la postulada por *David Ricardo* y *Haberler*, se fundamentó la teoría neoclásica de comercio internacional. Aquellos autores señalan que como la dotación relativa de factores de la producción no es la misma en todos los países, a éstos les conviene especializarse en la producción y la exportación de los bienes que emplean de manera intensiva los factores de que dispongan con abundancia. Así, las naciones cuyo factor relativamente abundante es el trabajo se especializarán en la exportación de productos intensivos en trabajo, en tanto que los que disponen de mucho capital se dedicarán preferentemente a producir bienes intensivos en ese factor.

*Heckscher- Ohlin* relega a un segundo plano el papel de la tecnología, pero asocia la especialización productiva con el comercio internacional, y señalan que las ventajas corporativas descansan en los supuestos de competencia perfecta, el libre comercio de bienes, total inmovilidad internacional de los factores, funciones de producción iguales para elaborar un mismo bien en todos los países, rendimientos a escala constantes y patrones idénticos de consumo en los diferentes países.

Sin embargo, se ha comprobado que la competencia perfecta no existe porque los bienes en el mercado no son absolutamente homogéneos, no se tiene un conocimiento perfecto del mercado y su sola ubicación en lugares diferentes en el mundo le resta competitividad a los productores. La existencia de leyes de competencia para prevenir y eliminar prácticas monopólicas, barreras al comercio y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados, es otra muestra de que en la realidad la competencia perfecta no se da ni se dará mientras no se establezcan reglas claras de comercio internacional y se eliminen los intereses políticos de algunas naciones.

En el caso del libre comercio de bienes, en la práctica los tratados de libre comercio no garantizan la libre circulación de mercancías, ya que los países integrantes siempre protegen los sectores o productos en los que no son competitivos.

Por otro lado, *W. Leotief* sometió la citada teoría a la validación empírica con base en datos de la economía de los Estados Unidos, país que cuenta con un perfil exportador orientado a los productos intensivos en capital. *Leotief* concluyó exactamente lo opuesto; el sector exportador estadounidense hace uso intensivo del trabajo (en la literatura económica esto se conoce como la paradoja de *Leotief*). Sin embargo, aunque en la enorme mayoría de los casos la evidencia empírica discrepa con la teoría de Heckscher-Ohlin, ésta resultó consecuente con la estructura de las exportaciones de Japón y Alemania Oriental.

Estas teorías han puesto un énfasis casi exclusivo en las ventajas de costos derivadas de los recursos productivos de los que un país dispone y, sólo recientemente se ha introducido la posibilidad de que la diferenciación de productos y la existencia de competencia perfecta e imperfecta, derivada de las simples economías de escala, que suponen que la tendencia de los costos sea menor ante un incremento notable de la producción de casi cualquier artículo.

La principal ventaja de las economías de escala es que propician un incentivo a la especialización de los países, aún con deficiencias tecnológicas y de recursos más o menos importantes, como en el caso de México. Las economías de escala pueden ser internas (dependientes del tamaño de la empresa) o externas (dependientes del tamaño de la industria).

La existencia de economías de escala rompe con el esquema ideal de competencia perfecta y que se convierte en imperfecta cuando se habla de monopolio o dumping.

En competencia monopolística existe una gran variedad de ramificaciones de una industria produciendo para la principal, insumos bien diferenciados. Las empresas actúan como monopolistas individuales, cuando nuevas empresas entran al ramo desaparecen los beneficios y el monopolio se esfuma. El equilibrio depende del tamaño del mercado: un gran mercado contendrá un gran número de empresas, cada una produciendo a mayor escala y menos costo medio que en un mercado de proporciones diminutas.

Bajo la competencia monopolística el comercio puede darse de dos maneras, la primera consiste en intercambiar productos diferenciados en una misma industria (intraindustrial) y el segundo consiste en intercambiar productos entre diversas ramas de la industria (interindustrial). El comercio industrial refleja la ventaja comparativa y tiene efectos más bien débiles en la distribución de la renta.

El dumping es ocasionado por una empresa monopolística que vende a un precio menor en el mercado exterior al que mantiene en su mercado doméstico<sup>9</sup>. La finalidad de tal práctica radica en maximizar el beneficio por la sensibilidad de las ventas en el exterior.

Las economías externas son economías de escala al nivel de la industria en vez de la empresa. Cuando las economías externas son importantes, es concebible que los países puedan perder con el comercio.

---

<sup>9</sup> También se puede dar entre empresas al interior de un país.

Si la competitividad internacional fuera simplemente un fenómeno explicable por la dotación de factores (como ha supuesto durante décadas la ciencia económica tradicional), tendría sentido las preocupaciones de gobiernos, empresas y sindicatos de los países industriales, al pedir protección frente a los productos procedentes de los nuevos países emergentes, con altas tasas de industrialización, con menores costos laborales, financieros y fiscales y un nivel educativo en muchos aspectos comparable al de los países industriales.

Pero la práctica demuestra que la capacidad de competencia no sólo depende de los precios de los factores, sino de su calidad, eficiencia en su utilización y costo (flexibilidad productiva, rápida maduración de los procesos productivos, aptitud para especializarse en algún proceso), y de un sistema de logística y comercialización, así como del conocimiento de las ventajas competitivas que permita a cada empresa tomar la decisión de competir en el mercado interno o internacional, trabajar en estos aspectos y en los llamados factores básicos y factores creados (los primeros incluyen los recursos naturales, el capital y recursos humanos no especializados, los segundos incluyen factores como el personal especializado, el sistema científico del país, la infraestructura, las comunicaciones) como se mencionó al principio, resulta fundamental para lograr ser competitivo a nivel internacional.

A nivel internacional, se ha reconocido que las empresas pequeñas y de tamaño medio no requieren ser grandes para ser competitivas, se reconoce cada vez más su potencial en el crecimiento de las economías, en la generación de empleos, en el desarrollo y adopción de nuevas tecnologías y productos, así como de nichos de mercado, sin embargo no logran adaptarse con la misma agilidad que las empresas de mayor tamaño a las condiciones cambiantes del mercado globalizado; por lo que todos los países se encuentran instrumentando políticas, legislaciones y mecanismos institucionales que permitan a este sector competir en un mercado global, en el que ninguna empresa por pequeña que sea queda exenta de perder su mercado.

Es evidente que al nuevo orden económico mundial corresponde nuevas y más complejas formas de relación, nuevas y distintas maneras de transnacionalización de capital y fuerza de trabajo y, de la misma forma, nuevas organizaciones para la producción y distribución de productos que no se contemplan cuando la perspectiva es nacional o simplemente local. Sin embargo esta es una tarea particular del capital y de la empresa, los estados nación poco o nada pueden hacer a este respecto como no sea el establecimiento de reglas generales bilaterales o multilaterales de comercio internacional y establecer o eliminar barreras para la circulación de mercancía entre las distintas economías. "No existe un superimperialismo -por ejemplo el de los Estados Unidos- capaz de gestionar la ley del valor por cuenta de la economía mundial capitalista, de la misma manera que no existe -y no puede existir- un estado supranacional capaz de mantenerse en interconexión con las empresas multinacionales, como quisieran los economistas burgueses. Según estos, la empresa multinacional, al situarse por encima de las naciones, exigiría un aparato de estado supranacional." <sup>10</sup>

Es claro que la tarea viene siendo, cuando menos para el empresario emprendedor; conquistar nuevos mercados, establecer nuevas técnicas para su producción, aceptar y

---

<sup>10</sup> C. Palloix. Las Firmas Multinacionales y el Proceso de Internacionalización. Siglo XXI Editores, 1975.

cumplir las reglas del país de destino y mejorar y optimizar su proceso de producción para que se adaptan a los nuevos requerimientos de la demanda.

En vista de estas condiciones en el desarrollo de ciertas ramas industriales relacionadas con los productos agrícolas, es posible colocar ventajosamente en mercados de difícil acceso, productos cuyas características sean imposible imitar o que basan su característica especial en su origen tradicional e irrepetible, con la condición de que se vendan en las formas y con los procesos característicos del mercado de destino, es el caso por ejemplo de las hortalizas mexicanas."Surgen una serie de países (...) con un considerable avance de su industria, los cuales sólo pueden mantener su ritmo de desarrollo a costa, en lo externo, de *colocar ventajosamente sus mercancías en el mercado mundial*".<sup>(11)</sup>

Hasta cierto punto parece insensato no considerar esta experiencia de crecimiento dentro de la dinámica de producción regida por el mercado internacional que consume estos productos a buen precio y que reproduce al interior de la economía agroindustrial local, esquemas más eficientes de producción y de reproducción de capital."La internacionalización del capital acarrea un cambio de orientación y una modernización de la producción agrícola, junto con un gran desarrollo de la agroindustria. Los capitales de *los principales centros imperiales* encuentran un campo propicio de la inversión en la transformación industrial de los productos agrícolas (...) así como su comercialización y distribución."<sup>(12)</sup>

La dinámica productivista del capital aprovecha las condiciones que le son favorables para su propia reproducción y, a través de la realización de las mercancías consolida el esquema de reproducción de capital al conformarse una parte de la economía que antes fuera tradicional o de subsistencia en parte importante e incluso exclusiva de un mercado sofisticado cuya demanda es bastante elástica respecto al precio y cuyas características provienen de procesos ancestrales o tradicionales incorporados en una economía de mercado.

La teoría del comercio internacional concluye que la inserción de una economía en los mercados internacionales genera mayores oportunidades de desarrollo y de crecimiento, y como diría Lenin por la ampliación del mercado.

### 1.3 Internacionalización

El proceso de internacionalización de la economía capitalista es tan viejo como el propio capitalismo; surge de la necesidad de reproducción del capital productivo y financiero a nivel mundial y del incremento de la productividad y del desarrollo

---

<sup>11</sup> Morrett Sánchez Jesús Carlos. Agroindustria y Agricultura de Contrato en México. Editorial Pueblo Nuevo. Universidad Autónoma de Chapingo.1996. Pág. 19.

<sup>12</sup> Morrett Sánchez Jesús Carlos. Agroindustria y Agricultura de Contrato en México. Editorial Pueblo Nuevo. Universidad Autónoma de Chapingo. 1996. Pág. 23.

tecnológico. Desde sus inicios la economía capitalista integró los diversos capitalismo nacionales en un mercado mundial, pero su desarrollo e intensidad ha variado históricamente.

En el periodo entre las dos guerras mundiales la internacionalización de la economía capitalista retrocedió, los países cerraron su economía y adoptaron medidas proteccionistas y un control generalizado de los capitales.

Al final del siglo XX y a inicios de este siglo XXI, la internacionalización, llamada en los años ochenta “globalización”, se aceleró, alcanzando su punto más alto, como resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico, lo que derivó en la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros.

La globalización incluye un proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo relocalizados geográficamente, así como una expansión y uso intensivo de la tecnología e integración de los mercados financieros, lo que ha sido posible gracias a las comunicaciones electrónicas modernas.

La globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información. Significa la expansión y profundización de las distintas relaciones sociales, económicas y políticas, la creciente interdependencia de todas las sociedades entre sí, promovida por el aumento de los flujos económicos, financieros y de comunicaciones. Supone también una integración cada vez mayor del comercio mundial y los mercados financieros.

En su dimensión económica la globalización puede ser entendida como una nueva fase de expansión del sistema capitalista que se caracteriza por los siguientes factores:

- **La importancia creciente de los mercados internacionales en el desarrollo nacional.-** En los últimos 25 años la internacionalización de la economía se ha intensificado y se ha convertido en la fuerza motriz del crecimiento de varias naciones. Los índices de expansión del volumen del comercio mundial han excedido a los de la producción. Este proceso no sólo abarca el comercio de productos, sino también los movimientos de capital, fuerza de trabajo, información, tecnología, servicios y la organización del proceso productivo mismo.

- **La revolución tecnológica en productos y procesos respaldada en innovaciones.-** La interpretación, a escala internacional, de todos los procesos económicos para constituir una red compleja de vínculos e interacciones altera de manera cualitativa la operación de las sociedades nacionales. Los medios de comunicación se intensifican y potencian la densidad y rapidez de las conexiones transfronterizas gracias a los avances en las telecomunicaciones y a las combinaciones entre las computadoras digitales, los medios audiovisuales y los satélites, lo que coadyuva al surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, e implica nuevas relaciones políticas internacionales y de alianzas comerciales entre los países.



- **La reestructuración de las economías de prácticamente todos los países del mundo y la constitución de tres grandes bloques regionales.-:** la Unión Europea (cuya construcción comenzó en los años 50) que se apoya en los países africanos, el TLC (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) cuyo eje son los estados Unidos y se apoya en México y el resto de América Latina, y el bloque asiático en torno de la economía japonesa.

La globalización enfatiza una nueva dinámica y nuevas formas de organización de la producción y de los mercados, lo que crea enormes oportunidades en el intercambio del Know-how, componentes, productos terminados y procesos de manufactura, logrando con ello homogenizar gustos, necesidades y preferencias de los consumidores en proporciones de mercados mundiales. Esto intensifica el crecimiento de la competencia en los distintos sectores de la economía, la cual difiere en mucho de la anterior, por un lado existen nuevos productos, así como una constante incorporación de innovaciones tecnológicas y por el otro, existen nuevos e importantes competidores en casi todas las ramas industriales del mercado mundial que aprovechando las ventajas que les ofrecen los avances en las tecnologías se posesionan en mercados en los que ofrecen ventajas en costos, calidad y servicio.

Esta situación sólo conduce a una salida: **El Mercado Internacional**. El mismo Lenin afirmaba que la única forma de seguir creciendo o incluso de mantenerse dentro de la relación capital trabajo es el mercado exterior: "La necesidad del mercado exterior para un capitalista no se halla determinada en modo alguno por las leyes que rigen la realización del producto social (y en particular de la plusvalía), sino, en primer lugar, por el hecho de que el capitalismo sólo aparece como resultado de una circulación de mercancías muy desarrollada, que rebasa las fronteras del estado. Por eso no es posible concebir una nación capitalista sin comercio exterior, ni tal nación capitalista ha existido nunca en realidad..."<sup>13</sup>

Para algunos otros teóricos de la llamada Crítica de la Economía Política esto es incluso evidente: "El ciclo del capital mercancía, presupone la existencia exterior de las mercancías; presupone el mercado mundial. No puede extrañar, pues, que su espacio fuese el primero en internacionalizarse a través de las relaciones de intercambio internacional."<sup>14</sup>

La internacionalización ya no es una opción como en antaño, sino un proceso en el que todas las empresas incluyendo las pequeñas y medianas se encuentran inmersas y en el cual deben desarrollarse estén o no preparadas para competir con empresas extranjeras.

Los beneficios que ofrece la internacionalización son básicamente la ampliación del mercado interno y el incremento de las utilidades, "Las oportunidades se encuentran en las líneas de la modernización, la expansión de la empresa, la penetración a nuevos mercados y el éxito al competidor con firmas extranjeras. Los riesgos van desde la disminución del margen de utilidades o la pérdida de la posición en un mercado, hasta la virtual desaparición de la empresa"<sup>15</sup>. Riesgos que se presentan también en el mercado interno. "Tanto el proceso de globalización de la economía mundial como el

---

<sup>13</sup> Lenin Vladimir. Obras Completas. Citado en el tomo II de "El Capital" F.C.P. Págs. 516-517.

<sup>14</sup> C. Palloix. Las Firmas Multinacionales y el Proceso de Internacionalización. Siglo XXI Editores, 1975.

<sup>15</sup> Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (IBAFIN), El reto de la Globalización para la Industria Mexicana. Editorial Diana, México, 1981. Pág. 12.

surgimiento de una agresiva competencia internacional entre los países, las industrias y las empresas obliga a todas y cada una de estas últimas a desarrollar y poner en vigor mecanismos estratégicos encaminados directamente a elevar su competitividad. Actualmente para crecer y desarrollarse, las empresas del mundo entero deben participar activamente en el proceso de globalización, a través de su incorporación a la competencia internacional"<sup>16</sup>

Entre las oportunidades de la globalización se encuentra el incremento de relaciones comerciales con países cuyos mercados anteriormente eran inaccesibles, el desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) e información a través de las fronteras internacionales. La globalización abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales que enriquecen a los países de todo el mundo.

La globalización también crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresariales y el desarrollo de nuevas estrategias de empresas transnacionales, lo que contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos (congregación de pocos productores que influyen en la producción y el precio de algunos productos), y promueve redes de alianzas y asociaciones que establecen productos globales que tienden a homogeneizar patrones de consumo.

Gracias a la globalización, es posible beneficiarse de mercados cada vez más vastos en todo el mundo, tener mayor acceso a los flujos de capital y a la tecnología, y beneficiarse de importaciones más baratas y mercados de exportación más amplios.

Pero los mercados no garantizan necesariamente que la mayor eficiencia beneficiará a todos, por lo que los gobiernos de cada país deben estar dispuestos a adoptar las políticas necesarias y estandarizar criterios de política económica que beneficien a sector empresarial.

#### **1.4 Teorías y métodos de internacionalización**

La internacionalización se ha modificado en las dos últimas décadas por la consolidación de los bloques económicos, de ser un proceso de expansión internacional cuyo acceso sólo era posible para las empresas multinacionales a través de inversión directa, se ha convertido en un área de oportunidad para las PYMES, ya que actualmente puede realizarse a través de otras vías, lo que permite a estas empresas que no tienen la capacidad para inyectar capital en mercados externos, lograr la internacionalización explotando las ventajas que han desarrollado a través del tiempo y que les han permitido mantenerse en el mercado doméstico.

Esta afirmación la corroboran las principales teorías que intentan explicar el fenómeno de la internacionalización en las que se señala que las ventajas asociadas a las empresas (tecnología, organización, marketing, dirección estratégica etc.) son un factor

---

<sup>16</sup>Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (IBAFIN), Op. cit., pág. 101.

importante en su internacionalización, ya que les proporciona cierto poder monopolístico, el cual puede explotarse internacionalmente. *Michael Porter*, uno de los más importantes autores sobre estrategia empresarial, afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de una correcta combinación de circunstancias nacionales y estrategia de empresa y que las condiciones del país pueden crear un entorno donde las empresas alcancen una ventaja competitiva internacional pero luego depende de ellas el aprovechar o no, esta oportunidad.

El proceso de internacionalización de una empresa se lleva a cabo cuando dicha empresa entra en un mercado extranjero (directa o indirectamente) y lleva a cabo operaciones con fines de lucro:

- Explorando los mercados externos y al mismo tiempo mejorando su visión, cultural, actitud comportamiento y experiencia.
- Buscando actividades no regulares de exportación a través de agentes o subsidiarias de ventas.

Así también se enfrenta a:

- Una distancia Psíquica: Esto es la percepción cultural de los diferentes mercados. Si es alta o grande se puede entender como una brecha o limitación.
- A barreras no Tarifarias: Son limitaciones que impiden el intercambio del mercado, como: corrupción, cuotas de exportación, estándar de calidad o protección del mercado a atacar.

Los enfoques más conocidos acerca de las posibilidades y propensión de una empresa a exportar suelen distinguirse por las condiciones que se identifican como fundamento más decisivo:

Las que suelen agruparse bajo la denominación de:

“Enfoques de las teorías del comercio internacional”.- Enfatizan las condiciones comparativas del país.

Aquellos que podrían agruparse bajo la denominación de "enfoques de competitividad internacional de la industria".- Destacan las condiciones comparativas de la industria.

Los que podrían agruparse bajo la denominación de "enfoques de internacionalización de la empresa".- Hacen hincapié en las condiciones distintivas de la empresa.

Los dos primeros grupos relativos a la activación, mejoramiento y creación de condiciones estimulantes para la exportación de las empresas, han recibido recientemente más atención del país y de la industria que el enfoque de internacionalización de la empresa. El primer grupo se relaciona con la política comercial del país. El segundo se asocia con la política industrial del país y el tercer grupo con la capacidad de cada empresa para internacionalizarse.

Las aportaciones teóricas más relevantes que explican la salida al exterior de las empresas se basan en el estudio de las firmas multinacionales, y se encuentran fuertemente sesgadas hacia la inversión directa, dedicando menos atención a otros métodos alternativos de penetración y desarrollo de mercados internacionales. También presentan un marcado carácter estático, ya que investigan las razones que motivan la inversión, pero dicen poco acerca de cómo se desarrolla el proceso en el tiempo; y al

insistir en las ventajas específicas de la empresa y/o en la internacionalización de las transacciones, son especialmente aptas para explicar el comportamiento internacional de grandes empresas, pero no el de las pequeñas y medianas que pueden adoptar estrategias de cooperación.

Para estudiar el comportamiento internacional de las empresas de menor dimensión, aparecieron los denominados Modelos del Proceso de Internacionalización, donde pueden distinguirse dos planteamientos, por un lado, el Modelo de Uppsala o Teoría de las Fases de Desarrollo, y por el otro, los modelos de la internacionalización relacionados con la innovación, que contemplan la internacionalización como una innovación para la empresa.

### 1.4.1 Modelo Escandinavo

El Modelo Escandinavo fue desarrollado por la Escuela de Uppsala a finales de la década de los 70's tras analizar la internacionalización de varias empresas escandinavas. El supuesto del que parte este modelo es que la consolidación de las empresas en sus respectivos mercados domésticos es un requisito previo al inicio de sus actividades foráneas. El patrón básico que define el proceso de internacionalización se fundamenta en la toma de una serie de decisiones que implican un compromiso creciente de la empresa con la estrategia de obtener ingresos en mercados internacionales. Otra de las características específicas de la doctrina Uppsala se refiere al énfasis en las formas de organización a las que se asocia el creciente compromiso internacional. En este sentido, se define un esquema de etapas progresivas denominado cadena de establecimientos en el que se distinguen cuatro fases:

1. Actividades de exportación irregulares
2. Exportación a través de representantes independientes (agentes)
3. Subsidiaria de ventas
4. Subsidiaria de producción

Las empresas altamente internacionalizadas emplean agentes o distribuidores como canales, lo cual es calificado por el modelo escandinavo como característico de una etapa temprana de comercio exterior.

La estructura fundamental del modelo viene dada por la distinción entre los aspectos dinámicos y estáticos que conforman el fenómeno de la internacionalización. Los aspectos estáticos comprenden el conocimiento del mercado internacional y el compromiso hacia éste. Por su parte los aspectos dinámicos se refieren a las decisiones para incrementar el compromiso así como a las actividades actuales. Ambos aspectos se ven afectados recíprocamente.

Este modelo concluye que las decisiones que incrementan el compromiso de mercado se realizan paulatinamente e incrementan debido a las interrelaciones que lo caracterizan. Sin embargo en un estudio posterior (1990) se acepta que existen varias excepciones: las empresas que disponen de grandes recursos pueden acelerar sus pasos de internacionalización. Adicionalmente cuando las condiciones de mercado son homogéneas y estables, el necesario conocimiento puede llegar a obtenerse por otros medios diferentes de la experiencia personal. Por último aquellas empresas que tienen experiencias en mercados con condiciones similares pueden generalizar sus estrategias a otros países. En un estudio de un número mayor de empresas, se concluye que éstas utilizan una combinación de estrategias organizacionales dependiendo del mercado de que se trate. Igualmente se observa con una frecuencia relativamente alta que empresas o compañías altamente internacionalizadas emplean agentes o distribuidores como canales, lo cual sería calificado por el modelo escandinavo como característico de una etapa temprana de comercio exterior.

En resumen el modelo denominado Uppsala explica las fases del proceso de internacionalización de las empresas en función de la experiencia que tienen sobre el

funcionamiento de los mercados extranjeros y la disponibilidad de recursos con los que cuentan para penetrar en ellos. Esta teoría establece también que la expansión internacional en general se produce a través de un proceso gradual que empieza por exportaciones no regulares y acaba con inversión directa en el extranjero pasando por una serie de costos intermedios.

En esta situación se encuentran las empresas que en el afán de expandirse o de buscar mercados alternativos que les permitan sobrevivir ante la competencia, se lanzan a mercados más allá de sus fronteras, de manera planificada o como resultado de la necesidad de mercado.

### 1.4.2 Modelos de tendencia Innovativa

Estos modelos se enfocan a explicar la internacionalización considerándola como un proceso de aprendizaje progresivo. Este patrón de internacionalización progresiva se explica tomando en consideración dos razones: carencia de conocimiento específicamente de naturaleza vivencial y la incertidumbre asociada con el proceso de internacionalización.

Los modelos de tendencia innovativa se enfocan a explicar la internacionalización considerando a ésta como un proceso de aprendizaje progresivo, por la carencia de conocimiento vivencial y la incertidumbre de lo que representa el mercado internacional. Estos modelos se representan como procesos por etapas, de forma que una etapa más alta se refiere a empresas más experimentadas o involucradas en la internacionalización que en etapas inferiores. A continuación se muestran las etapas de algunos de estos modelos.

Etapas	Bilkey & Tesar 1977	Cavusgil 1980	Reid 1981	Czinkota 1982
1	La dirección no está interesada en exportar	Mercadotecnia doméstica. La empresa vende sólo en el mercado nacional	Conciencia de exportación: reconocimiento de la oportunidad	Empresa completamente desinteresadas
2	La dirección esta dispuesta a surtir órdenes no buscadas, pero no se esfuerza en explorar activamente la exportación.	Pre-exportación La empresa busca información y evalúa la factibilidad de exportar	Intención de exportar: motivación y expectativas sobre la exportación	Empresas parcialmente interesadas
3	La dirección explora activamente la viabilidad de la exportación	Involucramiento experimental: se empieza a exportar a países psicológicamente cercanos	Intento de exportación: se obtiene experiencia derivada de pequeñas exportaciones	Empresas exportadora

Etapas	Bilkey & Tesar 1977	Cavusgil 1980	Reid 1981	Czinkota 1982
4	La empresa empieza a exportar a países psicológicamente cercanos	Involucramiento activo: se exporta a nuevos países a través de métodos directos y se incrementa el volumen exportado	Evaluación de los resultados de la exportación	Empresa Experimental
5	La empresa es una exportadora experimentada	Involucramiento comprometido: la dirección realiza planes continuos para la distribución de recursos entre mercados.	Aceptación de la exportación: decisión de adoptar o abandonar la estrategia de exportación.	La pequeña empresa experimentada
6	La dirección explora la posibilidad de exportar a países psicológicamente distantes.			La gran empresa experimentada

Fuente: Andersen, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. Journal of International Business Studies. 2<sup>nd</sup> Quarter, 1993.

Tanto el modelo Uppsala como los modelos de tendencia innovativa conciben la internacionalización como un proceso evolutivo y acumulativo, a través del cual la empresa adquiere mayor compromiso en los mercados internacionales, en función del nivel de experiencia y conocimiento que acumulen y asumen que el conocimiento basado en la experiencia es un factor prominente en el proceso de internacionalización. Estos modelos difieren en la descripción de cada etapa así como en los incentivos que provocan el inicio de la exportación, pero permiten comprender como las empresas al lograr la competitividad buscan la internacionalización de sus operaciones como algo natural.

Las fases descritas en estos modelos muestran la secuencia y el orden en el tiempo que caracteriza al proceso de internacionalización. No obstante, se critica de estos modelos que no explican porqué se toman ciertas decisiones en cada etapa y tampoco especifican cuándo o cómo se pasa de una etapa a otra.

Aunque existen numerosas teorías que explican el fenómeno de la internacionalización, dada su complejidad, no se ha podido configurar un único modelo explicativo de porqué las empresas deciden salir al exterior, como seleccionan sus estrategias y el proceso que siguen para adoptar la decisión de internacionalizarse, esto se debe a que cada empresa se desarrollo en un entorno y circunstancias diferentes bajo las cuales y en función de sus potencialidades toman la decisión de internacionalizarse o estabilizarse en su mercado doméstico.

Lo que tienen estas teorías en común, es el énfasis en que las determinantes para lograr la internacionalización tienen que ver con el conocimiento del mercado al que se pretende incursionar, las ventajas y experiencia comercial y los recursos que tenga una empresa para invertir, aspectos considerados por cualquier empresa con actividad comercial, independientemente de su tamaño, pero que caracterizan a las multinacionales acostumbradas a operar bajo enclaves internacionales, con técnicas de producción sofisticadas, diferenciación de productos o ventajas absolutas en costos.

Aunque estas teorías se desarrollaron en su mayoría a partir del estudio empírico de empresas multinacionales, de acuerdo al análisis que se presenta en el capítulo III de este trabajo, también son aplicadas a algunas empresas PYMES mexicanas exitosas en la exportación, como se verá más adelante.

Las diferentes teorías de la internacionalización analizan la elección entre las distintas formas de llevar a cabo actividades internacionales que pueden establecer las empresas y que se resumen en la realización de inversiones directas, la exportación de bienes y servicios y la concesión de licencias o contratos para la explotación de activos.

### 1.4.3 Métodos de internacionalización

Existe una diversidad de métodos para la penetración y desarrollo de mercados internacionales entre los que destacan las **licencias** (contrato mediante los cuales el otorgante de la licencia concede una o varias tecnologías o conocimientos técnicos especializados a cambio de una compensación económica), las **franquicias** (contrato mediante el cual el franquiciador dota al franquiciado de un paquete que incluye no sólo las marcas comerciales y los conocimientos técnicos especializados, sino también la exclusividad local, ayuda gestora y publicidad conjunta), la **fabricación por subcontratación internacional** (cuando una empresa de otro país pasa un pedido con especificaciones respecto a condiciones de venta y productos requeridos a una empresa de otro país, normalmente el contrato se limita a la producción, pues la comercialización corre por cuenta de la empresa que contrató), la **empresa mixta contractual** (se refiere a la coproducción, la investigación y desarrollo conjuntos entre dos empresas), la **empresas mixtas por acciones** (implica la existencia de socios quienes tienen participación en los activos, riesgos y beneficios de una empresa); y las **filiales de propiedad** (se dedican a la fabricación o la venta y servicio y dependen de una matriz). Todos estos métodos tienen un efecto sobre los costos, transporte, fabricación, comercialización etc., así como sobre los ingresos, mediante la calidad, la adaptación a las condiciones de la demanda y los resultados que se obtengan en la entrega y el servicio posventa.

La elección entre una o varias de estas vías para desarrollar actividades internacionales depende de diversos factores, relativos tanto a la empresa como al sector en el que actúa, a la estrategia de crecimiento de cada empresa, los recursos y la tecnología que desarrollen, ya que estos métodos implican riesgo y control para las empresas que los adoptan, así como una fuerte inversión directa, por lo que en general son utilizados por empresas que cuentan con los recursos y la capacidad para operar a escala internacional.

El método de internacionalización que debe adoptar la empresa dentro del marco de su política comercial general debe basarse en el análisis de los entornos externo e interno en los que se desarrolla, y en el diagnóstico de sus ventajas y desventajas.



## Capítulo II Diagnóstico de la propensión de las PYMES para la exportación

### 2.1 Definición y Clasificación

Las PYMES son un sector importante en el desarrollo de todas las economías del mundo, como lo demuestran diversos indicadores agregados, la mayoría ha surgido como reacción a un mercado de trabajo semi estancado de amplias bases sociales y de carácter familiar, por lo que en todos los países del mundo se pueden encontrar similitudes en su composición, así como un gran paralelismo en su configuración histórica. "Hasta los años setenta, este tipo de empresas se consideraban como marginales en el proceso de desarrollo; dos décadas después se ha dado una revaloración de lo pequeño por sus bondades para contribuir a la reorganización de la producción y, sobre todo, por su impacto en el empleo y en la equidad".<sup>1</sup>

Asimismo, se ha redefinido el importante papel que juegan los empresarios al frente de las PYMES, como factor de la producción, además de la tierra, el capital y el trabajo, ya que a pesar de sus limitaciones económicas y su escaso conocimiento para el manejo de aspectos técnicos y administrativos en materia de comercio exterior, buscan de una forma creativa e innovadora incrementar su competitividad, no sólo para conservar su mercado interno sino para incrementarlo a través de la internacionalización.

En México, las PYMES se reprodujeron en mayor escala con la creación de los centros mineros desarrollados a mediados del siglo XVI, en los alrededores de las grandes ciudades, como Jalisco, cuando "empiezan a surgir actividades de tipo artesanal y de producción ganadera, orientadas en gran parte a la satisfacción de las demandas locales"<sup>2</sup>, que requerían bajas inversiones y poca especialización.

La rápida urbanización, consecuencia del desarrollo de infraestructura carretera, trajo consigo una olea de migrantes a las grandes urbes, que buscaba una fuente de empleo y mejores condiciones de vida, en las diversas actividades económicas que se iban generando conforme se avanzaba a la industrialización del país.

A partir de 1930, el capital productivo se concentró en los bienes de consumo final, sobre todo de alimentos. "Las inversiones de las grandes empresas se orientaron hacia los bienes de consumo intermedio y de capital, como son hule, plástico, química, minerales no metálicos e industria metálica, sectores donde se requiere de grandes inversiones"<sup>3</sup>, así como del establecimiento de pequeños negocios, que se articularon de manera horizontal al proceso productivo y se multiplicaron en su mayoría en pequeños talleres familiares.

---

<sup>1</sup> Clemente, Ruíz Durán; Economía de la Pequeña Empresa. Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V., México 1995. Pág. 11.

<sup>2</sup> Gaceta Universitaria, centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas; Configuración Histórica de las Pequeñas y Medianas Empresas en el Occidente de México. 14 de diciembre de 1998. Pág. 13

<sup>3</sup> Op cit.

La importancia de las PYMES en el proceso de industrialización de México ha sido determinante, tanto en la generación de empleo como en su contribución en el Producto Interno Bruto.

Las condiciones en que se desarrolló el modelo de industrialización seguido por el gobierno mexicano de 1940 a 1970 basado en una política proteccionista y de sustitución de importaciones, permitió a la industria gozar de un mercado sin competencia externa, ni referencias internacionales de calidad y precios, en el que las PYMES aunque no gozaban de poder de mercado, se beneficiaban de la demanda que se originaba dentro del esquema de protección, ya que al no haber elección los consumidores se veían forzados a consumir únicamente los productos generados en el país que en la mayoría de los casos eran de baja calidad.

Al no existir competencia, se originaron monopolios y se desalentó la creatividad empresarial y la competitividad, creando una economía ineficiente, con rezago tecnológico que agravó las condiciones de por sí difíciles en las que las PYMES se han venido desarrollando entre otras razones por falta de capital, capacitación y planeación en sus operaciones.

Los resultados negativos de dicha política se manifestaron, con los problemas a los que se enfrentó posteriormente la economía mexicana; inflación, estancamiento, devaluaciones persistentes del peso mexicano y fuga de capitales, lo que obligó al gobierno mexicano en 1983 a solicitar apoyo del Fondo Monetario Internacional y adoptar medidas de ajuste que reorientaron la estrategia hacia una economía de mercado desregulada y abierta a la competencia internacional, incorporándola al proceso de globalización.

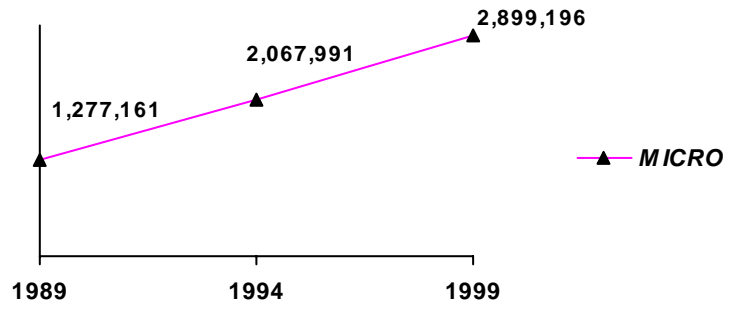
La apertura comercial iniciada en 1985 con la entrada de México al GATT y el ingreso de México a la zona de libre comercio de Norteamérica en 1994, ocasionaron un incremento de la competencia en todos los sectores de la economía mexicana, afectando gravemente el desarrollo de las PYMES en su mercado interno.

Un gran número de éstas empresas desaparecieron, sin embargo según censos de INEGI y analizando la evolución de las PYMES en los años de 1989, 1994 y 1999, periodo en el que se intensificó la apertura comercial en México, se registró un crecimiento promedio del 20.1% de microempresas, 60.0% de medianas empresas y tan sólo un decremento de (0.1%) de pequeñas empresas respectivamente.

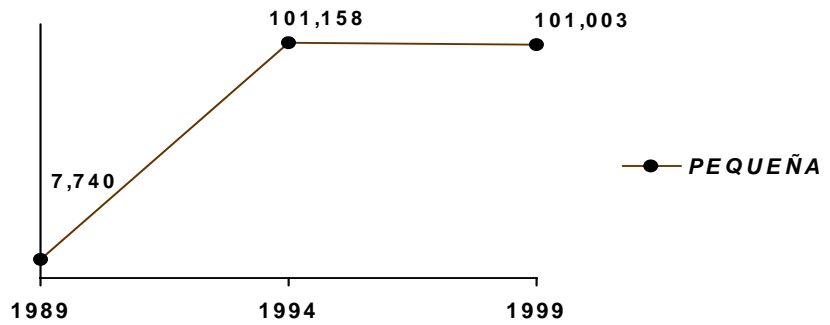
Lo que demuestra que pese a que la apertura comercial ha agravado la problemática interna y externa que presentan las PYMES, éstas siguen creciendo y constituyen un factor importante para el desarrollo económico de México logrando en conjunto, niveles importantes de productividad.

**PYMES registradas en México en los años 1989, 1994 y 1999.**

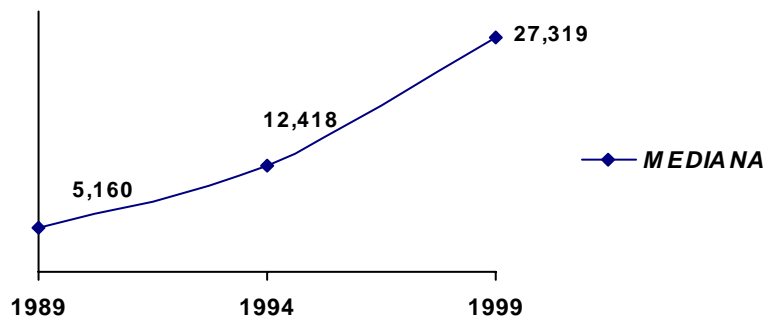
### MICROEMPRESAS



### PEQUEÑAS EMPRESAS



### MEDIANAS EMPRESAS



Fuente: INEGI; Censos económicos 1989, 1994 y 1999, México.

AÑO	Micro unidades	Crecimiento (%)	(%)	Pequeñas unidades	Crecimiento (%)	(%)	Medianas unidades	Crecimiento (%)	(%)	TOTAL (%)
1989	1,277,161		97.0	7,740		0.6	5,160		0.4	98.0
1994	2,067,991	61.9	94.6	101,158	1207.0	4.6	12,418	140.7	0.6	90.0
1999	2,899,196	40.2	95.1	101,003	-0.2	3.3	27,319	120.0	0.9	93.0
Promedio 89-99		20.1			-0.1			60.0		

Las PYMES en México como lo señalaba el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (1991-1994), conformaban el 98% del total de los establecimientos de transformación (estimados en 114,000), absorbían el 49% de los puestos de trabajo (aproximadamente 1.6 millones) y aportaban el 43% del producto manufacturero (10% del PIB) en dicho periodo.

Entre 1985 y 1993 las microempresas (con un máximo de 15 empleados) constituían el 92% de las empresas manufactureras del País, el 20% del empleo manufacturero global, y el 29% del valor agregado. "En el periodo de 1988-1993, que es la etapa de la apertura de la economía mexicana, se observa que existe un incremento neto de empresas micro y pequeñas, situándose en alrededor de 127,000 mil, por lo que no se puede hablar de desaparición de empresas, sino más bien de ajuste de la operación empresarial".<sup>4</sup>

Este sector de empresas ha tenido de 1997 a 1999 un crecimiento promedio del 4.6 por ciento anual y el empleo que generan ha crecido a un ritmo de 7.4 por ciento anual. Tan solo entre diciembre de 1995 y enero de 1999, el número de establecimientos creció anualmente en 11.5 por ciento y el empleo en 10.1 por ciento"<sup>5</sup>

Comparado con el crecimiento de la economía mexicana que "creció en promedio 1.8% entre 1985-1995, los pequeños negocios tuvieron una tasa de expansión de 9.5%, es decir 5 veces mayor que el de la economía".<sup>6</sup>

La revista expansión realizó un estudio publicado en 1993 de las pequeñas y medianas empresas en México, dicho estudio consideró 135 empresas. El comportamiento de la facturación reportado por la mayoría de las participantes fue positivo. Para 46% de las empresas las ventas crecieron en 1992 a tasas superiores al 15 %, para el 21% de las PYMES la facturación creció a tasas menores a 15% mientras que para el 33% de éstas la facturación decreció (-33% promedio).

La misma revista publicó en 1995, las 500 empresas más importantes de México, de las cuales por el número de empleados, la cuarta parte, son micro, pequeñas y medianas empresas.

<sup>4</sup> Ibidem, pág. 48.

<sup>5</sup> Simposio Latinoamericano y del Caribe: Las Tecnologías de Información en la Sociedad, celebrado en Aguascalientes, México, 1999.

<sup>6</sup> Sistema de Información Empresarial. SECOFI 2001.

Lo anterior significa que “las empresas micro y pequeñas en México mostraron su capacidad para resistir un entorno adverso, en el cual pudieron no sólo subsistir sino, incluso crecer, han respondido diferencialmente a las señales del mercado, dependiendo fundamentalmente de la capacidad de respuesta empresarial y no de sectores o ramas.”<sup>7</sup>

No obstante la contracción económica que ha sufrido el país a partir del año 2000, las PYMES no disminuyeron, son hoy por hoy una opción de empleo ante la contracción que ha venido sufriendo la gran empresa.

### **Composición por tamaño y sector de las PYMES en México (participación porcentual)**

Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicios	
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grande	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

Fuente: Censo Económico 1999.

### **Entorno en el que se desarrollan**

Las PYMES se ubican principalmente en las ramas de alimentos y bebidas, maquinaria y equipo, e industrias declinantes, con tecnología tradicional, como ciertos procesos textiles, herrería tradicional, artesanías y en algunos segmentos de la industria del hierro y el acero.

En el caso de las micro empresas la ocupación varía, de acuerdo a datos de INEGI de 1999; 13 por ciento se dedican a la manufactura y construcción; 35 por ciento a los servicios y el 52 por ciento al comercio o a la distribución, actividades que les exigen grandes capitales para operar en su dimensión de microempresas porque prácticamente actúan como intermediarios.

Las empresas más vinculadas con el sector moderno son las empresas con capacidad financiera que trabajan con tecnología avanzada y que por lo general establecen relaciones comerciales con empresas grandes ya sea de manera directa, como proveedoras de insumos productos o servicios o de forma indirecta vendiéndole a otras empresas, que a su vez son proveedoras directas de industrias grandes.

Las características que diferencian a las PYMES de las grandes empresas son a su vez ventajas competitivas; contar con una estructura pequeña que les permite tener un mayor control sobre su operación, flexibilidad para operar o adaptarse a condiciones adversas y el trato directo con sus clientes, las cuales deben ser identificadas y explotadas para obtener resultados positivos, de lo contrario, pueden convertirse en limitantes que pongan en riesgo su existencia.

<sup>7</sup> Clemente Ruiz Duran. Economía de la Pequeña Empresa. Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V., Pág. 32. 1995.

## Clasificación de PYMES

La clasificación de las PYMES en México se lleva a cabo principalmente con base al número de empleados y el monto de ventas netas anuales como se muestra a continuación:

Organismo	Ventas anuales (en millones de pesos)	Número de trabajadores
SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, actualmente Secretaría de Economía)		
Micro	\$ 900,000.	Hasta 15 empleados
Pequeña	\$ 9,000.000.	Hasta 100 empleados
Mediana	\$ 20,000.000.	Hasta 250 empleados
NAFIN (Nacional Financiera)		
Micro	\$ 9,000.000.	De 16 a 100 empleados
Pequeña	\$15,000 000.	
Mediana	\$34,000 000.	De 101 a 250 empleados
SCHP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público)		
No define tamaños pero obliga a las empresas que manejen este monto a presentar estados contables dictaminados	\$ 7,000.000.	
PNE (Premio Nacional de Exportación)		
Micro o Pequeña	\$ 40,000 000.	No se consideran
Mediana	Más de \$ 40,000 000 y hasta \$100,000 000.	No se consideran
<b>BANCOMEXT (Banco de Comercio Exterior)</b>	<b>Exportación directa o indirecta (en millones de dólares)</b>	
Empresas a desarrollar	Hasta \$ 2,000.000.	No se consideran
Empresas intermedias	De \$ 2,000.000 a \$ 20,000.000	No se consideran
Empresas consolidadas	Más de \$ 20,000.000.	No se consideran

Datos actualizados hasta el 2000.

En la clasificación que hace la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), se basan los programas de apoyo que brinda el sector público. En la práctica esta clasificación no es muy acertada, ya que únicamente definen el tamaño de las PYMES en función de su volumen de ventas o del número de personas que ocupa. Estos criterios que clasifican a las PYMES no permiten efectuar un análisis objetivo de su situación y las condiciones en las que operan ya que cada empresa opera de diferente forma dependiendo del lugar en el que se ubique, el nivel de desarrollo tecnológico que tenga y el giro o actividad al que se dedique.

Una empresa de servicio puede contar con un personal muy reducido y tener ventas que superan los montos que clasifican a la pequeña y mediana empresa, sin embargo el número de trabajadores puede ser inferior a 16 empleados y por lo tanto se le considera pequeña.

En el caso de las empresas agropecuarias, el número de empleados depende de las fechas de cosecha que son generalmente temporales. Una empresa manufacturera

intensiva en mano de obra puede contar con un número elevado de empleados y ventas reducidas y una empresa intensiva en capital puede tener un personal muy reducido y ventas considerables comparándola con alguna empresa de otro sector.

En cualquiera de los casos anteriores se puede rebasar los límites que las clasifican como micro, pequeñas y medianas sin dejar de serlo. La óptica de su lugar geográfico en el mosaico económico nacional, su nivel de desarrollo tecnológico y su participación en los mercados pueden ser parámetros más acertados para definir las sin perder la dimensión de sus necesidades.

El Fideicomiso del Premio Nacional de Exportación órgano que premia anualmente el esfuerzo exportador de las empresas en México considera el promedio de ventas de exportación de los concursantes para clasificar a este tipo de industrias y no toma en cuenta el número de empleados ya que este último indicador está en función al giro o actividad.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) no define explícitamente tamaños de empresas, pero reglamenta que cualquier empresa con ventas anuales superiores a siete millones de pesos debe presentar estados contables dictaminados, con lo cual se obliga a hacerlo a muchas empresas micro y pequeñas que difícilmente pueden subsanar el gasto contable que dicha medida implica, además de que estos ingresos no necesariamente se traducen en utilidades.

Otra forma de clasificar a las PYMES es por su comportamiento en la última década. Clemente Ruiz Durán, en su libro Economía de la pequeña empresa publicado en 1995, las clasifica en 5 grupos:

Empresas vinculadas al crecimiento demográfico (industria alimentaria): En este grupo las empresas responden al crecimiento de la demanda derivado del crecimiento de la población, teniendo garantizada una expansión de al menos 2% al año en términos reales, suponiendo constante el gasto en bienes básicos.

Empresas de tecnología tradicional (industria textil) Aquellas que no han logrado su modernización y mantienen su expansión vinculadas a consumos básicos abastecen mercados poco sofisticados.

Empresas de innovación forzada. Son empresas que han sabido sacar provecho de las restricciones macroeconómicas, al desarrollar productos en los ochenta que eran difíciles de importar.

Empresas con incapacidad de adaptación. Este grupo de empresas son de subsistencia, o que no han encontrado un nicho de mercado adecuado por lo que operan con falta de competitividad operativa.

Empresas vinculadas a la reestructuración exportadora. En este subgrupo se encuentran las entidades más dinámicas, objeto del presente estudio, que han logrado desarrollar productos para el mercado externo, conformando bases más sólidas para su desarrollo a mediano y largo plazo.

La siguiente clasificación se acerca más al entorno en el que se desenvuelven las PYMES, el cual a su vez, determina las dificultades que tendrán que superar para mantenerse en el mercado:

- Cuenta con una estructura simple, como lo señala Herry Mintzberg en su Diseño de organizaciones eficientes.
- Puede ser comprendida por un sólo individuo como jefe ejecutivo.
- A menudo un fundador o un patrocinador que puede tener un equipo de soporte (staff) y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico.
- Su organización es muy informal y flexible.
- Aunque trabaja de un modo altamente centralizado por el jefe ejecutivo, es ideal para conseguir rápidos cambios.

De acuerdo a estudios realizados por la CEPAL las PYMES concentran su actividad en sectores con uso intensivo de mano de obra, basados en ventajas comparativas naturales y con pequeñas economías de escala. En el caso de las PYMES mexicanas, éstas se concentran en los sectores agropecuarios, minería, industria manufacturera y construcción, en actividades comerciales y de servicio en las que actúan muchas veces como intermediarios.

Otra característica de las PYMES en su operación según la CEPAL es como se complementan, en mayor o menor medida, con las actividades productivas de los grupos industriales y las grandes empresas nacionales e internacionales establecidas en el país, a través de relaciones directas como proveedores e indirectas participando en la cadena productiva, lo que les permite acumular experiencia, implementar sistemas de calidad al interior de sus organizaciones e incluso obtener financiamiento directo para su operación.

Las microempresas son organizaciones cuya clasificación resulta menos congruente con las establecidas por las dependencias públicas, sin embargo por sus características, según especialistas en el tema, su clasificación resulta más sencilla, y la dividen en cuatro aspectos:

- 1.- Microprecaria o de subsistencia, con ingreso bajo e inestable.
- 2.- Micros con crecimiento de estabilización, cuenta con ingresos que le permiten sostenerse.
- 3.- Micros con posibilidad de tener activos, ahorros y hasta una microtesorería.
- 4.- Micros que entran al mundo del desarrollo formal, mejoran el ingreso familiar y son cerca de 700,000 en nuestro país.

La clasificación de micro empresarios considera menos de un millón de pesos como ventas anuales y hasta 15 trabajadores, pero en el caso del presente estudio las consideramos dentro de las pequeñas empresas ya que los micro empresarios que llegan a tener éxito en el mercado internacional en un tiempo relativamente corto, son por lo general personas independientes que cuentan con un proyecto viable de exportación y



que en lugar de establecer una infraestructura organizacional deciden maquilar los productos que van a vender y dedicarse a la supervisión o comercialización, por lo que ni siquiera llegan a 15 empleados y además que manifiestan las mismas necesidades y problemas que las empresas pequeñas.

Las microempresas en su mayoría se especializan, son inelásticas y cuentan con nichos de mercado.

Los mismos especialistas opinan que las microempresas dedicadas a la economía informal en México, podrían incluirse al mercado formal si se les proporcionará capacitación, información y facilidades administrativas y fiscales, además de que se les trasmitan las experiencias de otras empresas similares. Se requiere desarrollar un programa de incentivos atractivo para las partes tanto gobierno como empresarios, que obligue a estas empresas a llevar sus cuentas y pagar impuestos no por las sanciones que pudieran recibir de no hacerlo, sino por los beneficios que adquirirían al hacerlo.

También afirman que el fenómeno de micro lo produce la pobreza, la falta de empleo, los avances tecnológicos que no se encuentran al alcance de estas empresas y la falta de financiamiento, que origina la creación de empresa como un mecanismo de auto empleo.

### **2.1.1 Clasificación de PYMES en otros países**

Ninguna definición considera todos los elementos que determinan que una empresa sea pequeña ó mediana, dependiendo del sector o el nivel de desarrollo del país al que pertenece. La definición más común de PYMES en casi todos los países del mundo se ha basado principalmente en el número de empleados, el monto de sus ventas y el monto de inversión o activos con el que cuentan, como es el caso de los países de América Latina, como se muestra a continuación:

## Criterios de clasificación de PYMES

País	Atributo		
	Ventas	Trabajadores	Activos
Venezuela	✓	✓	
Colombia		✓	✓
Argentina	✓	✓	✓
Brasil	✓		
Bolivia		✓	
Chile	✓		
Costa Rica		✓	
El Salvador		✓	
Guatemala		✓	
Panamá	✓		
Nicaragua		✓	

Fuente: Centro de Estudios Económicos Legales, CONINDUSTRIA, 1999. Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia, 1999.

En los países miembros de la organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE ) la clasificación de PYMES resulta más difícil ya que la heterogeneidad de los datos estadísticos no posibilita una clasificación común. No existe una definición común de la pequeña empresa, esta puede variar en un mismo país según los sectores o ramas. El criterio por regla general se refiere a un número máximo de empleados, pero está casi siempre completado con otras referencias ligadas al monto total de ventas, el total de activos netos como en Japón o la independencia financiera de los propietarios son los criterios más utilizados.

Según la definición de la OCDE, se considera que los establecimientos que emplean hasta 19 trabajadores son muy pequeños, los que emplean hasta 99 personas son pequeños y los que emplean entre 100 y 499 personas son medianas empresas. Sin embargo, la propia OCDE reconoce que muchas de las empresas clasificadas en la categoría de mediana se considerarían empresas grandes en algunos países de desarrollo, por lo que se considera que cualquier definición de PYMES es inexacta.

En otros países como Estados Unidos, la Agencia Small Business Administration, responsable de clasificar y otorgar créditos a las empresas pequeñas utiliza criterios muy variables basados en el área geográfica, nivel de desempleo, promedio de ventas en los últimos tres años, nivel socioeconómico y educativo del propietario entre otros.

De acuerdo a los datos anteriores, los criterios adoptados en México para la clasificación de las PYMES no varían en mucho a los adoptados en otros países, sin embargo, dichos criterios dificultan efectuar un análisis objetivo de su situación y los requerimientos de las PYMES, lo que hace que los apoyos que brindan las entidades gubernamentales a este tipo de empresas no correspondan a sus necesidades reales.

Para que las PYMES puedan aprovechar las oportunidades que brinda la globalización se debe realizar una reclasificación de éstas considerando el lugar geométrico en el que se ubican, el nivel de desarrollo tecnológico y su participación de mercado, ya que hasta ahora dicha clasificación se ha realizado con base en tamaños, número de empleados y monto de ventas, cuando cada subconjunto de empresas se desenvuelve en su propio entorno, enfrenta dificultades particulares y planea su futuro desde diferentes perspectivas según sus objetivos y capacidades de desarrollo. Pese a las limitaciones que tienen las PYMES, en nuestro país, siguen teniendo un gran impacto en la

economía mexicana, y adoptan estrategias tendientes a favorecer su desarrollo, para sobrevivir y hasta para crecer, por lo que merecen ser apoyadas por políticas y programas gubernamentales permanentes concebidos con base a sus necesidades y a la problemática que presentan.

## **2.2 Características, fortalezas y debilidades de las PYMES**

La problemática que enfrentan y las posibilidades de crecimiento de las PYMES varían de acuerdo al tipo de industria al que se dedican. Por su valor agregado, las empresas pequeñas se ubican principalmente en las ramas de alimentos y bebidas y de maquinaria y equipo. Otro grupo de empresas se ubica en industrias declinantes, con tecnología tradicional, como ciertos procesos textiles, la herrería tradicional, las artesanías y algunos segmentos de la industria del hierro y el acero. Las empresas más vinculadas con el sector moderno son las empresas con capacidad financiera que trabajan con tecnología avanzada.

"Hasta los años setenta, este tipo de empresas se consideraban como marginales en el proceso de desarrollo; dos décadas después se ha dado una revaloración de lo pequeño por sus bondades para contribuir a la reorganización de la producción y, sobre todo, por su impacto en el empleo y en la equidad".<sup>8</sup>

También se ha redefinido el importante papel que juegan los empresarios al frente de las industrias, como factor de la producción, además de la tierra, el capital y el trabajo.

En el caso de los empresarios que se encuentran frente a este tipo de empresas, su papel ha sido crucial, ya que a pesar de sus limitaciones, luchan en contra de la competencia internacional incrementando su competitividad, de manera creativa e innovadora, no sólo para conservar su mercado sino para incrementarlo a través de la internacionalización.

Las PYMES se desarrollan con base a las decisiones de sus directivos y a los recursos materiales y financieros con los que cuentan y tienen características similares como las siguientes:

---

<sup>8</sup> Ibidem, pág. 11.

## Características de las PYMES

Principales características	Micro	Pequeña	Mediana
Distribución por tamaño	97%	0.3%	0.3%
Promedio de edad (años)	36 a 40	31 a 35	31 a 35
Seis años o más de estar operando	51%	80%	90%
Escolaridad/profesional completo	18.3%	55.4%	63.4%
Sexo/masculino	69.7%	82.1%	86.6%
Renta las instalaciones de su empresa	41.5%	56.8%	44.9%
Razón de ubicación por acceso a clientes	62.6%	53.6%	33.4%
Sin cambio de actividad	97.2%	98%	97.4%
Propietarios únicos	62.2%	15.1%	8.2%
No tienen acceso a leyes y reglamentos	57.0%	39.1%	23.1%
Afiliados a cámaras y asociaciones	53.0%	90%	90%
Criterio para fijación de precio/combinación de factores internos	48.6%	41.0%	45.8%
Lleva a cabo promoción directa	84.1%	58.4%	56.8%
Efectividad como la razón para elegir el medio de promoción	18.85	42.55	42.2%
Dificultad para ampliar o renovar equipos/ alto costo de compra o reparación	82.5%	75.5%	69.9%
Utilización de maquinaria y equipo todo el tiempo	47.9%	54.3%	56.9%
Rubros de inversión	62.3% materia prima	49.7% materia prima	47.3% Maquinaria
Principales clientes/consumidor final	72.3%	47.5%	35.2%
Empresas que otorgan crédito a sus clientes	38.7%	71.7%	74.8%
Llevan registro contables	76.6%	98.0%	99.3%
Planean sus actividades	64.0%	70.0%	82.0%
Problemas laborales	44.5% ausentismo	42.9% ausentismo	47.5% alta rotación
Han recibido capacitación	19%	64%	72%
Capacitación en mercadotecnia	27.0%	31.5%	31.9%
Necesidades de capacitación en producción, áreas de calidad	17.9%	34.3%	47.8%
Características	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Solicitud de crédito/banca comercial	49.3%	70.3%	72.3%
No ha requerido crédito	55.2%	66.1%	66.1%
Obstáculos para obtener crédito	42.4% falta de garantías	25.0% documentación insuficiente	54.5% cantidad solicitada
Utilización de crédito/compra materia prima	69.3%	65.5%	63.5%
Confían en el crecimiento del sector al que se dedican	33.0%	60.0%	67.0%
Cuenta con mecanismos o procedimientos de calidad	43.0%	81%	92%
Cursos sobre calidad	31.7%	79.4%	85.4%
Consideran el TLC una oportunidad de crecimiento	23.1%	49.4%	52.0%

Estudio realizado por Nacional Financiera en coordinación con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática en 1993. (Muestra de 13,573 empresas de los sectores Manufactura, Construcción, Comercio y Servicios).

- \* Analizando los datos anteriores encontramos que la mayoría de los empresarios al frente de las PYMES se encuentran en edad madura, lo que les permite contar con mayor experiencia para manejar su negocio; llevan más de seis años de estar operando, por lo que tienen conocimiento de su mercado; se mantienen sobre una misma actividad, por lo que se puede suponer que dicha actividad les genera ganancias, ya que continúan en ella; llevan a cabo promoción directa y sus principales clientes son el

consumidor final, lo que presupone que al no utilizar intermediarios para la venta de sus productos o servicios obtienen mayores g

- \* Se registraron 39 nuevas empresas de comercio exterior (ECEX) con exportaciones programadas anuales por 710.7 mdd.
- \* Se otorgaron 209 constancias para empresas ALTEX, que amparan exportaciones anuales programadas por 1,475 mdd.
- \* Se Aprobaron 586 PITEX, los cuales implican exportaciones anuales programadas por 8, 39.8 mmd.
- \* Se aprobaron 3,521 solicitudes de devolución de impuestos de importación.
- \* La Comisión Mixta de Promoción a las Exportaciones registró 140 proyectos de exportación.
- \* Con el programa nacional de eventos internacionales se apoyó la participación de 970 empresas mexicanas en 134 eventos y se canalizaron pedidos por 23.9 millones de dólares, lo que generó expectativas de venta a corto y mediano plazos, por 374.8 millones de dólares.
- \* El Sistema Nacional de Orientación al Exportador atendió a 3,851 empresarios en el D.F.

En los resultados presentados por la SECOFI no se especifica el tamaño de las empresas que se han beneficiado de los programas de fomento a las exportaciones, pero por el tipo de requisitos que se necesitan para acceder a dichos programas, los cuales se señalan en el anexo I, se deduce que son pocas las PYMES que pueden acceder a ellos.

El CIPI clasifica los apoyos a las PYMES en:

- *financieros*: estímulos fiscales, financiamiento, microcréditos, garantías y servicios financieros,
- *no financieros*: información, asesoría, capacitación genérica o especializada, consultoría y asistencia técnica, encuentros empresariales, premios y reconocimientos y *de entorno*: cabildeo para mejorar el entorno y simplificación administrativa.

Afines de 1999 el CIPI tenía registrados en el inventario de programas de apoyo a las PYMES 119, programas.

### **Inventario de programas de apoyo**

#### **Apoyos y Estímulos fiscales**

<b>Dependencia</b>	<b>Programa</b>
<b>SHCP</b>	Apoyos fiscales a los almacenes generales de Depósito
	Apoyos fiscales al Sector Agropecuario y Forestal
	Apoyos fiscales al Sector Primario y Agroindustrial
	Apoyos Fiscales en el Impuesto al Activo a las Personas Físicas

	Desarrollo y adaptación de Tecnologías
	Exención en el ISAN a los Autos Compactos de Consumo Popular
	Facilidades Administrativas para el Cumplimiento de Obligaciones Fiscales
	Consolidación Fiscal
	Apoyos Fiscales a los Contribuyentes que celebren contratos con los Organismos Públicos Descentralizados
	Apoyos Fiscales al Sector Agropecuario y Silvícola
	Devolución del IEPS al Sector Agropecuario y Silvícola
	Exención en el Pago del Impuesto al Activo
	Apoyos Fiscales a la Industria Cinematográfica

<b>Dependencia</b>	<b>Programa</b>
<b>SECOFI</b>	Empresas de Comercio exterior ECEX
	Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación PITEX
	Empresas Altamente Exportadoras ALTEX
	Devolución de Impuesto de Importación a los Exportadores DRAWBACK
	Programa Maquila de Exportación
	Programa de Promoción Sectorial (PROSEC)
<b>SEMARNAT</b>	Arancel Cero para Equipos Anticontaminantes
	Depreciación Acelerada para Equipos de Prevención y Control de la Contaminación

#### **Actividades exclusivas de las dependencias y entidades**

<b>SECODAM</b>	Comprante
	Difusión de Normatividad de Adquisiciones, Servicios, Arrendamientos, Obra Pública y Bienes Muebles
	Registro Federal de Trámites (RFT)
<b>SHCP</b>	Servicios de Asistencia al Contribuyente
<b>SECOFI</b>	Ferias Mexicanas de Exportación (FEMEX)
	Comisión Mixta de Promoción de Exportaciones (COMPEX)
	Difusión de Normas de Prácticas Comerciales
	Premio Nacional de Calidad (PNC)
	Sistema de Certificación (SICER)
	Sistema Nacional de Calibración
<b>STPS</b>	Becas de Manutención para Apoyar la Capacitación Previa a Contrato (PROBECAT)
	Normas de Trabajo
	Seguridad e Higiene
	Servicio Nacional de Empleo (SNE)
<b>SEMARNAT</b>	Promoción de la Calidad Sanitaria de la Industria Pesquera
	Licencia Ambiental Única (LAU)
	Programa de Promoción y Difusión de Servicios de Usuarios
	Programa de Promoción y Difusión de Servicios a Usuarios
	Programa de Regularización de usuarios de aguas nacionales y sus bienes inherentes
<b>SAGARPA</b>	Normalización de Productos Agrícolas en Fresco
	Certificación Fitosanitaria Internacional de Vegetales, productos y Subproductos

#### **Sistema de información**

<b>SECOFI</b>	Sistema de Información Empresarial Mexicano
---------------	---

#### **SERVICIOS DE ORIENTACIÓN**

<b>SECOFI</b>	Primer Contacto
	Servicios de Orientación e Información
	Servicio Nacional de Orientación al Exportador (SNOE)
<b>BANCOMEXT</b>	Eurocentro BANCOMEXT
	Servicios de Orientación e Información
	Servicios de Promoción
<b>NAFIN</b>	Eurocentro de Cooperación Empresarial NAFIN-México
	Alianzas Estratégicas
	European Community Investment Partners (ECIP)
<b>SEMARNAT</b>	Centros regionales de Apoyo a la Gestión Ambiental del Sector Empresarial (CRA)
<b>SAGARPA</b>	Programa de Apoyo y Fomento a Exportaciones (PROAFEX)

#### **Capacitación**

<b>BANCOMEXT</b>	Servicios de Capacitación a nivel gerencial en temas de comercio exterior y talleres prácticos para concretar proyectos de exportación
	Eventos Internacionales
<b>SEP</b>	Capacitación en el trabajo a través de los Institutos tecnológicos de todo el país
	Capacitación para Competencia Laboral a nivel gerencial y laboral

<b>Dependencia</b>	<b>Programa</b>
<b>SEMARNAT</b>	Programa de capacitación para el reporte de la Cédula de Operación Anual
<b>SECOFI</b>	Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista (PROMODE)
<b>SEMARNAT</b>	Programa de Promoción de nuevos puntos de venta de productos pesqueros

<b>SAGARPA</b>	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP)
<b>NAFIN</b>	Programa de capacitación a PYMES sobre cultura empresarial, competencia y cooperación y disminución de riesgo crediticio de intermediarios financieros

#### Asistencia Técnica y Consultoría Empresarial

<b>CONACYT</b>	Centros Tecnológicos del Sistema SEP-CONACYT
	Programas Integrales del Sistema de Investigación Regional SEP-CONACYT
	Programa de Modernización Tecnológica (PMT)
<b>SECOFI</b>	Programa para Establecer sistemas de aseguramiento de calidad en la micro, pequeña y mediana empresa (ISO 900)
	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C. (COMPITE)
	Programa MESURA
	Consejo de Recursos Minerales (COREM)
	Comercio Electrónico
	RED CETRO-CRECE
<b>SEP</b>	Servicio Externo
	Investigación y Desarrollo tecnológico
<b>BANCOMEXT</b>	México Exporta
	Servicios de Asesoría y Asistencia Técnica
	Programa de Asistencia Técnica y Campañas de Imagen (PAT)
<b>SEMARNAT</b>	Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA)
<b>SAGAPAR</b>	Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas (SNICS)
	Certificación de Análisis de Insumos de Nutrición Vegetal
<b>STPS</b>	Calidad Integral y Modernización (CIMO)
<b>NAFIN</b>	Programa de Asistencia Técnica

#### Créditos

<b>CONACYT</b>	Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica (FIDETEC)
	Fideicomiso para el Fortalecimiento de las Capacidades Científicas y Tecnológicas (FORCCYTEC)
<b>SEDESOL</b>	Programa de Empleo Productivo para Empresas Sociales

#### Capital de riego

<b>SEDESOL</b>	Programa de Capital para Empresas Sociales
<b>CONACYT</b>	Programa de Apoyo a la Vinculación en el Sector Académico (PROVINC)
	Programa de Apoyo de Proyectos de Investigación de Desarrollo Conjunto (PAIDEC)
<b>SEMARNAT</b>	Programa para el Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales (PRODEPLAN)
	Programa para el Desarrollo Forestal (PRODEFOR)
	Programa Nacional de Reforestación (PRONARE)

#### Aportaciones para el desarrollo

<b>SEDESOL</b>	Programa de Fondos para Empresas Sociales
	Cajas Solidarias para Empresas Sociales

#### Créditos y servicios financieros otorgados por la banca de desarrollo

<b>BANCOMEXT</b>	Créditos a las Ventas de Exportación
	Créditos al Ciclo Productivo
	Créditos al Comprador de Exportaciones Mexicanas
<b>NAFIN</b>	Créditos de primer Piso

<b>Dependencia</b>	<b>Programa</b>
	Créditos a tasa fija
	Operaciones de crédito de segundo piso
	Programa de mejoramiento Ambiental
	Programa para la Protección de la Capa de Ozono
	Garantías
	Subasta en dólares, otorga recursos a la red de intermediación para apoyar planes de expansión y crecimiento de las empresas



### Servicios financieros

<b>BANCOMEXT</b>	Servicios Fiduciarios
	Cartas de Crédito
	Programa de Garantías
	Banca de inversión
<b>NAFIN</b>	Servicios financieros en comercio exterior
	Tesorería
	Servicios Fiduciarios y de Valuación Industrial

### Créditos y servicios financieros

#### Capital de riesgo

<b>BANCOMEXT</b>	Capital de riesgo, para incrementar la capitalización de las empresas
<b>NAFIN</b>	Proyectos de Inversión

#### Otros

<b>BANCOMEXT</b>	Servicios de Tesorería
<b>SHCP</b>	Fondo de Inversión y Estímulos al Cine (FIDECINE)

### Desarrollo regional y encadenamiento productivo

<b>SECOFI</b>	Desarrollo de Proveedores, promover el encuentro entre empresas grandes y PYMES
	Empresas Integradoras
	Foros Tecnológicos
	Promoción de Artesanías
	Promoción de Agrupamientos Industriales
	Alianzas Estratégicas Comerciales, asesoría

Los programas incluidos en este inventario se encuentran a disposición de las PYMES, en las dependencias y organismos que se mencionan y constituyen la base de la política industrial implementada por el gobierno federal para apoyar el desarrollo empresarial de México a finales de 1999.

### Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 en el apartado de promoción de exportaciones de bienes y servicios, mantiene la misma línea en cuanto al apoyo brindado a las PYMES, y reconoce que los esquemas de promoción a las exportaciones, en particular los de tipo fiscal, continúan siendo complejos para las pequeñas y medianas empresas.

Además de que dichos apoyos siguen enfocándose a fortalecer el mercado interno de las PYMES, más que apoyar su internacionalización, cuando en el propio Plan Nacional de Desarrollo, se señala que uno de los obstáculos para alcanzar niveles de productividad y de competitividad es la imposibilidad que subsiste en algunos sectores, sobre todo en los que producen insumos, para competir con el exterior. “La apertura de una economía a la competencia internacional no ha entrañado, en país alguno, la eliminación de todos los instrumentos de fomento industrial. Es más, una estrategia de apertura exige la promoción selectiva de proyectos industriales, la cual requiere de instrumentos específicos (estímulos fiscales, programas de financiamiento) muy bien elaborados”.<sup>9</sup>

Los apoyos que han sido otorgados a las pequeñas y medianas empresas se enfocan a resolver sus deficiencias para fortalecer su mercado interno, pero no para apoyar su

<sup>9</sup> Alejandro Nadal Egea, Los Programas Sectoriales de Desarrollo Industrial en México. 1981-1988. Revista de Comercio Exterior, vol. 39, núm. 1, México, enero de 1989, págs.30-35.

internacionalización, cuando en el propio Plan Nacional de Desarrollo, se señala que uno de los obstáculos para alcanzar niveles de productividad y de competitividad es la imposibilidad que subsiste en algunos sectores, sobre todo en los que producen insumos, para competir con el exterior.

Los incentivos a la exportación constituyen instrumentos adecuados para que los gobiernos logren incorporar a la actividad exportadora a las empresas que tienen posibilidades de vender en el extranjero y para ayudar a los que ya lo hacen a ampliar y diversificar sus operaciones. La selección y estudio de las condiciones en las que PYMES generan proyectos potenciales de exportación, resulta fundamental para diseñar el tipo de instrumentos de fomento adecuados a sus necesidades. “La apertura de una economía a la competencia internacional no ha entrañado, en país alguno, la eliminación de todos los instrumentos de fomento industrial. Es más, una estrategia de apertura exige la promoción selectiva de proyectos industriales, la cual requiere de instrumentos específicos (estímulos fiscales, programas de financiamiento) muy bien elaborados”.<sup>10</sup>

#### **2.4 Programas de apoyo a las PYMES exportadoras en otros países**

A nivel internacional las PYMES representan el 95% del total de empresas, contribuyen con el 50 y 60% del Producto Interno Bruto y proporcionan entre el 60 y 70% del empleo total en sus respectivos países.<sup>11</sup> Por esta razón a continuación se analizan los instrumentos de apoyo a las PYMES que siguen países de América Latina, las cuales han sido recopiladas por El Banco Nacional de Comercio Exterior y Nacional Financiera y publicadas en la revista de Comercio Exterior del mes de junio de 1993 y en la Revista Mercado de Valores del mes de noviembre de 1998 respectivamente.

---

<sup>10</sup> Alejandro Nadal Egea. Los Programas Sectoriales de Desarrollo Industrial en México, 1981-1988. Revista de Comercio Exterior, vol. 39, núm. 1, México, enero de 1989, págs.30-35.

<sup>11</sup> Small and Medium-sized Enterprises. OECD, junio 2000.

### **2.4.1 Argentina**

En Argentina se promueve la realización de foros académicos, financieros, productivos y del empresario, se cuenta con centros de estadística industrial y de información de las PYMES y con fundaciones para exportar e invertir. Se cuenta también con un sistema de Fortalecimiento de las Estructuras de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas, así como con diversos programas enfocados a la “modernización mediante la innovación tecnológica, proveeduría externa (outsourcing), información, asistencia financiera y legal, capacitación y gestión empresarial. Lo relevante es el enfoque hacia la demanda, acotado en el tiempo, con co-financiamiento obligado”<sup>12</sup>.

### **2.4.2 Chile**

Existe una red institucional de fomento a las PYMES que cuenta con entidades públicas y privadas encargadas de brindar financiamiento, asistencia técnica; transferencia, investigación y desarrollo tecnológico, capacitación empresarial y laboral, mercados e información entre otros.

El gobierno de Chile cuenta con varios programas de fomento e innovación y desarrollo tecnológico, así como un amplio programa para el fomento del empleo a través de la pequeña y mediana empresa.

### **2.4.3 Brasil**

En Brasil se apoya a las PYMES a través de un organismo creado por Ley (Servicio Brasileño de apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas), el cual articula una amplia red de relaciones institucionales con empresas privadas y mixtas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y extranjeras, se encarga de capacitar al empresario, darle crédito y generar nuevas oportunidades de empleo. Busca generar programas y apoyos específicos en función de las demandas del mercado. Dicho organismo se encarga también de vigilar que las leyes referentes a la PYMES del país se apliquen eficientemente.

Existen instituciones como el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social, que cuenta con fondos especiales para el Fomento de las pequeñas y medianas empresas. Uno de estos fondo se encuentra constituido con el 0.5% de la recaudación del Impuesto Sobre la Renta.

Se cuenta también con un tratamiento diferenciado y favorable para el pago de impuestos y diversos incentivos para la inversión empresarial, el desarrollo regional, la promoción de la innovación y desarrollo tecnológico, y el comercio exterior.

### **2.4.4 Colombia**

El apoyo al sector microempresarial se imparte por una diversidad de instituciones públicas y privadas, 65 organizaciones entre gubernamentales y no gubernamentales, Universidades y entidades financieras, que actúan coordinadamente en la definición de

---

<sup>12</sup> Infopyme, febrero 2002, pág. 7.

las políticas nacionales como en la ejecución a nivel regional de los programas delimitados en el Plan Nacional de Desarrollo de la Microempresa.

El Plan Nacional de Desarrollo no contempla programas específicos hacia las exportaciones, sin embargo, como estrategia explícita, se plantea llevar a microempresas (ramas más competitivas) a exportar. De esta manera se estipula aprovechar la apertura de la economía para hacer de la microempresa en pequeña empresa, como un proceso a gran escala.

Las políticas de apoyo a la microempresa en el periodo 1991-1994 se enfocan a la comercialización y tecnología. Incentivan el tamaño medio de la microempresa bajo la premisa de que es muy difícil lograr la modernización en unidades productivas demasiado pequeñas, por eso deben transitar hacia un tamaño óptimo que haga más rentable la introducción de innovaciones tecnológicas con el fin de lograr, en el mediano plazo, su incorporación en el mercado externo.

El gobierno colombiano desde 1982 también ha buscado abatir el sesgo anti-exportador consecuencia del uso de políticas proteccionistas, a través de una activa devaluación del peso frente a las monedas extranjeras, lo cual explica el dinamismo que registraron las exportaciones colombianas sobre todo a Estados Unidos en dicho periodo.

El gobierno Colombiano ha puesto en operación estímulos directos a través de Certificados de Reembolso Tributario (CERT) que consiste en la devolución de derechos cancelados por los exportadores en sus operaciones comerciales. Manejan un criterio de especialización sectorial y productiva, muestra de ello es Artesanías de Colombia, institución gubernamental que opera a través de órdenes de compra, asigna las cuotas de producción a los distintos grupos y microempresas, a su vez, algunas de ellas reparten la producción a otros artesanos y pueden vender también a otros compradores si lo desean.

Artesanías de Colombia, es un organismo que cumple funciones financieras y crediticias además de encargarse de la capacitación técnica y de servicios en las microempresas de artesanías.

La capacitación específica para la exportación se da en comercialización, recursos y créditos a nivel internacional, técnicas de investigación de mercados y trámites de exportación.

Para profundizar la apertura de la economía colombiana, se plantea como estrategia comercial la recuperación de los mercados de América Latina a través de acuerdo comerciales. La política de reestructuración industrial supone las necesidades de exponer a las empresas nacionales de todos los tamaños a un mayor grado de competencia tanto externa como interna jerarquizada por ramas.

#### **2.4.5 Venezuela**

La política de apoyo al sector exportador consiste en promoción de exportaciones no tradicionales a través de Comités de Promoción Comercial, misiones comerciales, asistencia técnica, ferias y exposiciones internacionales. Atención al exportador a través

del Centro de Atención al exportador (CADEX)) que cuenta con oficinas regionales y un Centro de Documentación y Consulta.

A través del Programa Andino de Promoción de Exportaciones se da asistencia técnica a pequeños y medianos empresarios, organizando ruedas de negocios, encuentros empresariales, misiones comerciales y visita de expertos al país.

Otro mecanismo importante que otorga el gobierno Venezolano es de carácter fiscal y consiste en la suspensión o devolución del pago de aranceles, sobre aquellos bienes o insumos importados para ser incorporados a la producción nacional que luego será exportada.

No existe ningún tipo de lineamiento específico de las organizaciones no gubernamentales en apoyo a las exportaciones microempresariales, pero indirectamente benefician a las empresas exportadoras con programas de capacitación y servicios en trámites de exportación.

#### **2.4.6 Perú**

Los programas dirigidos a las microempresas en Perú provienen de los Consorcios de Organismos no Gubernamentales de Apoyo a la pequeña Empresa y Microempresas. Algunas de las instituciones gubernamentales se ocupan de la realización de estudios y de la formulación de políticas de promoción comunitaria y desarrollo social.

No existen lineamientos específicos hacia el fomento de las exportaciones microempresariales por cuanto el conjunto de políticas macroeconómicas señaladas por el estado define las posibilidades de las exportaciones en general, sin embargo, hay algunos instrumentos puestos en práctica por las organizaciones no gubernamentales con la finalidad de apoyar las iniciativas de las microempresas en su búsqueda de mercados foráneos.

Para apoyar a los artesanos existe una compleja red de intermediación que va desde pequeños acopiadores locales hasta grandes compradores nacionales. El Estado también participa a través de una comercializadora y una proporción creciente de Organizaciones no gubernamentales también intervienen en ese proceso de comercialización.

En cuanto a los préstamos dirigidos a cubrir exportaciones, sólo dos instituciones los otorgan para apoyar gastos de producción, seguido por trámites y estudios de mercado.

## 2.4.7 Uruguay

El Ministerio de Economía en Uruguay no diferencia un apoyo especial para las PYMES, los lineamientos son iguales para micro, pequeñas, medianas o grandes empresas, en lo referente al apoyo para exportar.

Entre la Dirección Nacional de Artesanos, Pequeñas y Medianas, Empresas y la Dirección de Comercio Exterior, se otorga capacitación en técnicas de investigación de mercados, comercialización internacional; recursos financieros internacionales y trámites de exportación, así como asesoría legal.

La empresa más consolidada se llama Manos de Uruguay, es la principal comercializadora uruguaya de lo producido por artesanos independientes en el mercado nacional, 60% de su producción lo destina al mercado nacional y 40% lo destina a los mercados internacionales.

La sólida posición en ventas en el mercado interno y el importante sondeo comercial que se hace a través de la venta al turismo, son la base para una permanencia firme en los mercados internacionales, al proporcionar no sólo recursos financieros importantes, sino elementos de decisión en cuanto a diseño y precios de los productos exportados.

La estrategia comercial para los mercados internacionales se fundamenta sobre todo en la selección de representantes locales, de acuerdo con criterios estrictos tales como que sean conocedores del mercado; con experiencia en el rubro; que garanticen excelentes canales de distribución; con buena cartera de clientes, etc. Otros factores de la estrategia: seleccionan y jerarquizan mercados de acuerdo con las posibilidades de consumo; búsqueda de relaciones comerciales tradicionales, que garanticen permanencia; participación permanente en ferias y exposiciones internacionales, dando énfasis en el diseño de los productos.

En términos de apoyo internacional, hay diversas instituciones (Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial, entre los más importantes), así como grupos de países que canalizan recursos económicos y de asistencia técnica hacia las Organizaciones No Gubernamentales en apoyo a los programas microempresariales a nivel latinoamericano.

Del análisis de los mecanismos de apoyo a las PYMES que se citan, se desprende que existe una firme coordinación entre los organismos públicos y los sectores productivos, lo que permite a los gobiernos de cada país conocer cuales son las necesidades reales de sus empresas y en función de dichas necesidades diseñar apoyos, los cuales son evaluados constantemente para medir su efectividad.

En México no existe una real coordinación entre los organismos públicos y los sectores productivos, e incluso entre los mismos organismos públicos, ya que los mecanismos de apoyo a las PYMES se duplican de un organismo a otro, como se muestra en el apartado 2.3.3.

El análisis comparativo de las Leyes para el Fomento de las PYMES en Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela, realizado en 2001 por David Mieres, colaborador del Centro de Estudios Económicos y Legales de la CONINDUSTRIA de Venezuela, afirma que el diseño de dichas legislaciones no contribuye a la ejecución de una adecuada estrategia de desarrollo en estos países y tampoco al apoyo integral de las PYMES, ya que aunque dichas leyes consideran medidas dedicadas al financiamiento, incentivos fiscales, compras gubernamentales, fomento a las exportaciones, reducción de costos de transacción, políticas de capacitación y asistencia técnica, e incentivos laborales y provisionales, no plantean la elaboración de planes de corto,

mediano y largo plazo, ni la creación de indicadores de gestión, así como tampoco mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Además de la afirmación anterior, Mieres, refiere en su análisis cuatro factores por los que no existe una adecuada política de desarrollo del sector de las PYMES en los países de referencia:

1.- Que los mecanismos de coordinación consultivos y de coordinación de políticas están ausentes o son deficientes.

Mieres, coincide con los estudios realizados por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) en México, al señalar que existen mecanismos de coordinación de las políticas de fomento a las PYMES que duplican esfuerzos y que además desatienden zonas geográficas o sectores productivos dado que existen diversos organismos involucrados en la implementación de políticas a escala nacional, regional y municipal y en distintas áreas de comercio exterior, financiamiento, capacitación etc.

2.- El diseño institucional de los organismos encargados de la implementación de políticas no es el adecuado, ya que no cuentan con los suficientes recursos (humanos, financieros, infraestructura) ni con personal calificado, son fáciles de capturar por parcialidades políticas o sectoriales, etc.

3.- Las leyes son elaboradas pensando en la gran industria, específicamente las impositivas, las laborales, las de seguridad social y las de registro (apertura y cierre de negocios).

4.- Cuando se plantea el apoyo a las PYMES, éste se ven de manera aislada, sin considerar que su mercado es la gran industria.

En la Ciudad de México, se han llevado a cabo diversos seminarios en los que funcionarios de organismos y especialistas internacionales han expuesto las políticas de fomento e instrumentos de apoyo a las PYMES en otros países, cuyo factor denominador común es que dichas políticas han sido resultado del trabajo conjunto del gobierno, organizaciones empresariales, académicos y otros sectores sociales organizados y establecidos en cada país.

Aunque exista una amplia variedad de instrumentos y programas, ninguno garantiza, por sí sólo, resultados efectivos. La eficacia de los instrumentos depende decisivamente de la mecánica de su aplicación. En este sentido y del análisis de los apoyos que se brindan a nivel internacional se desprende lo siguiente:

- La colaboración entre el Gobierno y las empresas es indispensable para precisar los objetivos de la promoción en términos de sectores, productos, empresas y mercados, así como para evitar la burocratización de la promoción gubernamental.
- Es indispensable que la promoción sea congruente con el nivel de desarrollo de la oferta exportable. Los problemas fundamentales que obstaculizan dicho desarrollo deben recibir prioridad por encima de los apoyos al mercadeo y venta.
- Para evitar el desperdicio, los beneficiarios de los programas deben compartir la responsabilidad y costos de los mismos, y debe alentarse la privatización de la promoción a través de su subcontratación, tanto en el interior como en el exterior.
- Es necesaria una estrecha coordinación de las instituciones de promoción tanto del Gobierno como del sector empresarial, a fin de lograr la máxima eficiencia posible en el uso de los recursos disponibles.

Los rasgos distintivos de los esquemas de apoyo presentados se pueden resumir en los siguientes puntos que dan cuenta de las necesidades de cambio institucional que requiere México para conformar un marco no sólo de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, sino también como un esquema de referencia para el apoyo de la competitividad:

- El esquema de apoyo a las PYMES debe estar enmarcado en un contexto más amplio de política industrial y comercio exterior.
- Todos los países señalados cuentan con una legislación específica para pequeña y mediana empresa.
- Generalmente todas las medidas de apoyo a las PYMES forman parte de una política amplia de fomento a la micro, pequeña y mediana empresa, que esté adecuadamente enmarcada y articulada dentro de una estrategia general de desarrollo y competitividad.
- La experiencia internacional en materia de promoción de exportaciones se caracteriza, principalmente, por el elevado gasto que los países desarrollados asignan a dichas tareas.

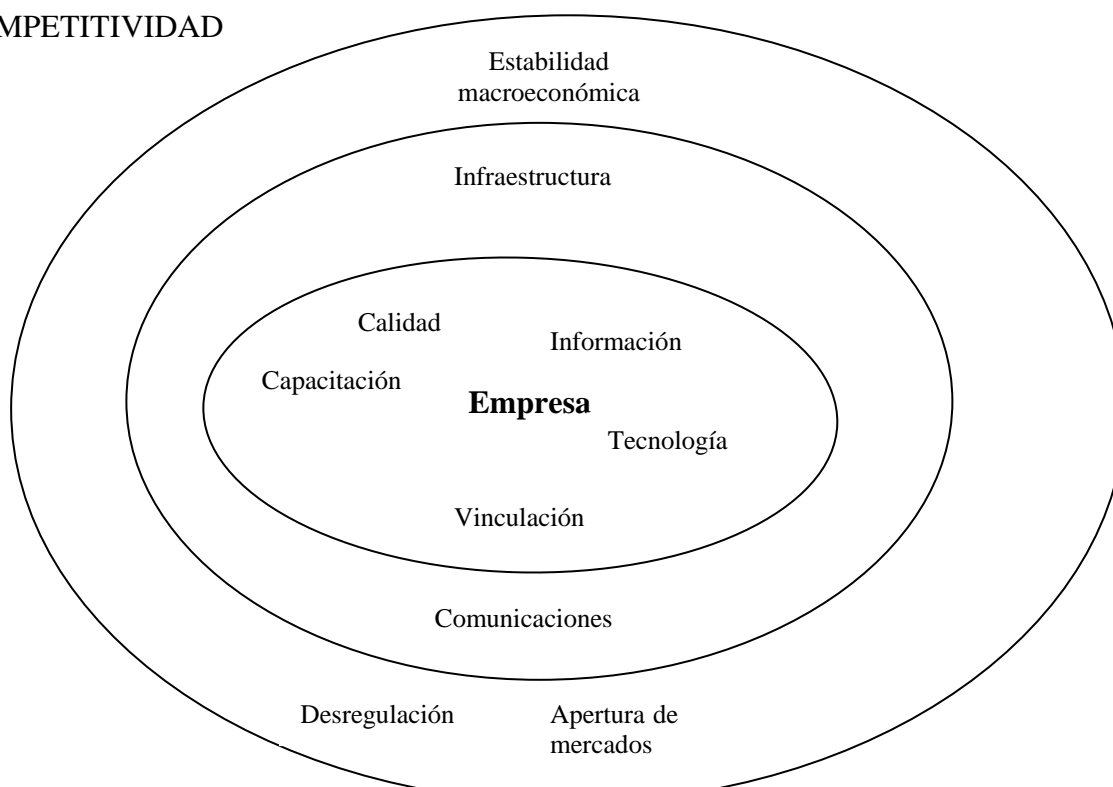


### Capítulo III Internacionalización de las PYMES Mexicanas

#### 3.1 Factores que inhiben la participación de las PYMES en el Comercio Internacional

Las PYMES como cualquier otra empresa no son entes aislados, se desenvuelven en un entorno en el que factores externos que no pueden controlar (exógenos) y factores internos que se encuentran bajo su control, pero no siempre dentro de sus capacidades (endógenos) influyen de manera directa o indirecta en sus decisiones y en su operación. “La competitividad de las empresas en general y, en particular de las micro, pequeñas y medianas depende de factores en tres niveles. “Primero de la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; un segundo nivel de competitividad se refiere a la infraestructura educativa y servicios, por mencionar algunos más importantes; un tercer elemento que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa: la capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos, los servicios que presta, su capacidad de vinculación con otras empresas o la información de que disp

#### COMPETITIVIDAD



En el primer nivel, se incluyen variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales y la complejidad de la regulación para el sector empresarial, que afectan las finanzas, el posicionamiento y la actuación de las PYMES.

<sup>1</sup> Simposio Latinoamericano y del Caribe: Las Tecnologías de Información en la Sociedad. Aguascalientes, 1999. Presentación de la Secretaría de Fomento y Comercio Industrial.

En el segundo nivel ,está la infraestructura regional; carreteras, aeropuertos, sistemas de comunicación, infraestructura educativa y servicios, que son los que más afectan la movilidad, comunicación y capacitación de las PYMES.

En el tercer nivel, la competitividad al interior de cada empresa se incluyen la capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos, los servicios que presta, su capacidad de vinculación con otras empresas y la información de que dispone al interior para llevar a cabo sus operaciones. “En este nivel funcionarios de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial reconocen que el apoyo del sector público en muchas ocasiones no ha sido tan intenso y profundo como debería de ser.”<sup>2</sup>

Estos no son los únicos factores que afectan a las PYMES en su desarrollo, a continuación se mencionan otro tipo de factores que inhiben su participación en el mercado internacional.

### **3.1.1. Factores externos**

Los factores externos se refieren a las variables que tienen que ver con el ámbito internacional, macroeconómico, sectorial y el regional, los que en general se manifiestan en fenómenos externos a un país, así como en su política económica (fiscal, monetaria y cambiaria).

#### **Ámbito Internacional (Cambios estructurales)**

La globalización de la economía mundial ha generado un entorno internacional cambiante en el que prevalece la liberación de los mercados, el surgimiento de bloques comerciales y el desarrollo de nuevas tecnologías, lo que hace que la competencia actual difiera en mucho de la anterior; ya que por un lado existen nuevos productos, así como una constante incorporación de innovaciones tecnológicas; y por el otro, aparecen nuevos e importantes competidores en casi todas las ramas industriales del mercado mundial que pueden establecerse en cualquier país y ofrecer productos con diferenciales de costo, muy accesibles a organizaciones de compra especializados, pero en detrimento de las PYMES que tienen una menor capacidad de acceso y que en muchos casos, han supuesto una pérdida de su capacidad competitiva.

---

<sup>2</sup> Ibidem.

## Cambios en el comportamiento de los clientes

Exigencias en ventajas adicionales, tanto en precio, como en calidad, como en servicio. Respecto a estas exigencias las PYMES no siempre ha podido responder, manteniendo en muchos casos, la oferta tradicional que se ha desarrollado, incluso desde generaciones anteriores en el caso del comercio familiar.

Modificación en los hábitos y costumbres de los consumidores a consecuencia del tipo de vida urbana que manejan lo que impide en muchos casos adquirir bienes y servicios en horarios tradicionales. Frente a ello, las PYMES no pueden competir ya que operar en horarios alternativos les significa un incremento de sus costos de operación.

Cambio en las formas de pago: tarjetas de crédito, cheques, crédito, lo que no puede ser ofrecido por la mayoría de las PYMES acostumbradas a vender al contado para cubrir sus compromisos de pago.

## Cambios en la coexistencia con la competencia

Expansión de centros comerciales e hipermercados. La multiplicación de los mismos ha mermado cuota de mercado a las PYMES. Aparición de hipermercados especializados. Las PYMES sufren de incapacidad para soportar la fuerte agresividad comercial de las grandes superficies, tanto en la gestión de las compras como en la de las ventas.

## Políticas de déficit presupuestario, estabilidad económica y recesión mundial.

Que originan cargas fiscales, altos costos de factores productivos, incremento de medidas proteccionistas y variación de precios internacionales.

El comportamiento a nivel sectorial en México, también afecta a las PYMES, ya que la inversión y estímulos que brinda el gobierno recaen sobre los sectores más dinámicos de la economía, en los cuales las PYMES no se especializan porque requieren de una fuerte inversión y especialización que no tienen, además de que son considerados de alto riesgo, como lo señala la empresa Acus Consultores, S.C, quien clasifica los sectores de la economía como se muestra a continuación:

	<b>Alto riesgo</b> (sectores más dinámicos en el periodo de 1981 a 1998)	<b>Bajo riesgo</b>
<b>Tasas de crecimiento altas</b>	<b>Negocios riesgosos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Productos metálicos, maquinaria y equipo</li><li>▪ Industrias metálicas básicas</li><li>▪ Otras industrias manufactureras</li><li>▪ Química, derivados del petróleo, productos de caucho y plástico</li><li>▪ Transporte, almacenamiento y comunicaciones</li><li>▪ Industria Manufacturera</li><li>▪ Papel, imprentas y editoriales</li> <li>▪ Minería</li></ul>	<b>Negocios deseables</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Electricidad, gas y agua</li><li>▪ Servicios financieros, seguros y bienes muebles</li><li>▪ Alimentos, bebidas y tabaco</li></ul>
	<b>Alto riesgo</b> (sectores más dinámicos en el periodo de 1981 a 1998)	<b>Bajo riesgo</b>
	<b>Negocios no deseables</b>	<b>Negocios conservadores</b>

<b>Tasas de crecimiento baja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minerales no metálicos</li> <li>▪ Comercio, hoteles y restaurantes</li> <li>▪ Textiles, prendas de vestir e industria del cuero</li> <li>▪ Construcción</li> <li>▪ Madera y productos de madera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicios comunales, sociales y personales</li> <li>▪ Agropecuario, silvicultura y pesca</li> </ul>
----------------------------------	---	--

Acus Consultores, S.C. 1999.

Las políticas que aplica el estado con relación a las condiciones en las que se desenvuelve el ámbito internacional, también afectan a las PYMES, un tipo de cambio favorable, un sistema tributario competitivo frente al resto de las naciones, una economía sin predominio de monopolios que distorsionen la asignación de recursos, y apoyos basados en las necesidades sectoriales y de regionalización de las PYMES, servirían para que estas empresas logren la competitividad dentro y fuera del país.

El análisis del ambiente externo es fundamental para desarrollar una estrategia empresarial adecuada, conocer por ejemplo los acuerdos comerciales que firma México con otros países y su efecto en la economía mexicana, deja ver las ventajas de dichos acuerdos, si la pretensión es exportar, y si por el contrario se busca continuar operando en el mercado interno, dicha información sirve para conocer en que sectores se incrementará la competencia.

### 3.1.2 Factores internos

Los factores internos que influyen en el comportamiento de una empresa y que se encuentran bajo su control, pero no siempre dentro de sus capacidades, se refieren al aspecto empresarial, es decir, las fuerzas y debilidades con las que cuenta una empresa para desenvolverse en un ambiente competitivo.

Entre las limitantes que más afectan a las PYMES, según el PRONAMICE (1990-1994), destaca su reducida capacidad de negociación, organización y gestión, inapropiado nivel tecnológico e insuficiente calificación de la fuerza laboral, que se reinvierte en bajos niveles de productividad. Su mercado es generalmente de corte regional y local, y tienen serias dificultades para incursionar en mercados de exportación debido, entre otros aspectos, a que sus volúmenes y calidad de producción no pueden competir en el ámbito internacional. Otras limitantes que se señalan en el PRONAMICE son el insuficiente financiamiento institucional y la excesiva regulación que se impone a este tipo de empresas.

Parte de estas limitantes se deben a aspectos que pueden ser manejados y que dependen de las decisiones y actitudes que adoptan los dirigentes de estas empresas, como lo demuestra una investigación que realizó Bancomext en 1989, entre empresas pequeñas y medianas de las ramas textil, del vestido, y del cuero y calzado y datos del censo económico del mismo año. Esta investigación muestra que los principales problemas que impiden a las PYMES exportar son:

- Inadaptación al cambio
- Poco o nulo conocimiento y experiencia en comercio internacional
- Mala administración (políticas y sistemas contables inadecuados, carencia de sistemas modernos de información).
- Ausencia de planeación
- Baja productividad

- Problemas de calidad
- Falta de una organización orientada a la exportación
- Falta de financiamiento
- Falta de especialización del personal
- Falta de Promoción y publicidad

Aunque la falta de financiamiento y de recursos financieros son los principales obstáculos para exportar, la dirección y visión de los dirigentes de las PYMES también pueden representar un serio obstáculo, ya que entre las razones de no vender en el mercado externo las empresas encuestadas mencionaron las siguientes:

- Desconocimiento del mercado de exportación
- Intensa competencia
- Escaso margen de utilidad
- Falta de calidad de su producto

Una de cada cuatro empresas encuestadas intentó exportar durante 1991-1992, entre las causas básicas de los fracasos registrados se señalaron:

- Precios bajos
- Incumplimiento de las especificaciones
- Problemas con proveedores
- Trabas aduaneras
- Dificultades de comunicación
- Falta de financiamiento

Las empresas encuestadas manifestaron también que les faltó, un mayor esfuerzo, apoyos para resolver problemas de falta de información y asesoría para reducir costos de producción y los marginales asociados a la exportación.

A pesar de los fracasos 9 de cada 10 empresas tienen la voluntad de reintentar exportar en el futuro previendo lo siguiente.

- Establecer o mejorar el control de calidad
- Reducir costos operativos
- Obtener información sobre normas externas
- Contratar intermediarios
- Adquirir publicidad en revistas extranjeras
- Buscar asociaciones con extranjeros
- Obtener asesoría de cámaras empresariales
- Participar en ferias.

Esto demuestra que la problemática que enfrentan las PYMES para exportar no sólo tiene que ver con la falta de recursos financieros, sino con la actitud que asuman sus dirigentes. “El estímulo interno más importante es el que proviene de la alta dirección de la empresa. Varios estudios han mostrado que la valía y el compromiso de la dirección es un determinante esencial del éxito en la exportación. Sin la voluntad de

tener a la exportación como estrategia de crecimiento a largo plazo, la empresa corre un serio riesgo de fracasar.”<sup>3</sup>

Por lo anterior, se puede asegurar que los principales factores internos que inhiben la participación de las PYMES en los mercados internacionales, pueden ser controlados por sus dirigentes, y se resumen en los siguientes:

- Factores de índole estratégica y directivo
- Mentalidad tradicional
- Escasa formación empresarial
- Bajos niveles de productividad
- Planes estratégicos no desarrollados
- Ausencia de una cultura exportadora
- Falta de seriedad y compromiso en las operaciones de exportación
- Falta de una organización orientada hacia la exportación
- Falta de programas de Marketing
- Problemas para formar el precio de exportación
- Falta de control de calidad

#### Factores de índole estratégica y directivo

Ausencia de concreción de la misión y visión de la empresa lo que genera, en la práctica, un posicionamiento inadecuado.

#### Mentalidad tradicional

Los dirigentes de las PYMES por lo regular emprenden actividades de menor riesgo lo que les dificulta adaptarse a nuevas situaciones y competir en un entorno económico de turbulencia y cambios. No están dispuestos a modificar los métodos de producción y distribución utilizados en el mercado doméstico ya que basan el poco o gran éxito en ellos.

---

<sup>3</sup> .” S Young, J. Hamill, C. Wheeler y R. Davies. Métodos de Penetración y Desarrollo de Mercados Internacionales. Plaza & Editores, S.A. 1991. Pág 110.

### Escasa formación empresarial

No obstante que la mayoría de los dirigentes de las PYMES cuentan con niveles de escolaridad altos, desconocen las leyes y reglamentos que norman el comercio exterior, por lo que tienden a improvisar y a fijarse metas y destinos sin evaluar las capacidades actuales y necesidades futuras de la empresa, buscando en la exportación una solución a sus problemas en el mercado interno y no una oportunidad para expandir sus operaciones.

### Bajos niveles de productividad

Las PYMES por lo general no cuentan con indicadores de productividad por lo que no pueden medir el desempeño y productividad de sus trabajadores.

### Planes estratégicos no desarrollados

La mayoría de las PYMES no cuentan con planes estratégicos de largo, no detallan por escrito las políticas, procedimientos y sistemas para garantizar el buen funcionamiento de su organización, ni llevan a cabo una evaluación sólida de sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mercado y de los costos que representarían sus operaciones a mediano y largo plazo.

No le dan mucha importancia a las acciones que pueden hacer para influir en la demanda de sus productos, llevar un plan de mercadotecnia completo (con políticas de productos, precios, estrategias de canales, publicidad y promoción) les resulta costoso y consideran que los resultados son lentos.

### Ausencia de una cultura exportadora

Una cultura exportadora implica que el empresario, el técnico y el operario mexicanos estén unidos para lograr la excelencia de su producción igualando o superando a los artículos extranjeros, así como estar concientes de que el mercado internacional no es igual al nacional y mucho menos al local, que se debe negociar en otro idioma y que cada país tiene su propia idiosincrasia y valores de calidad por lo que la demanda no será similar a la del mercado doméstico. También implica tener la experiencia y habilidades para realizar estudios de mercado, conocer las prácticas del transporte internacional, las legislaciones nacionales de los posibles clientes, las técnicas de cotización y cumplir con los compromisos contraídos con los clientes externos.

### Falta de seriedad y compromiso en las operaciones de exportación

Las PYMES están acostumbradas a manejarse en su mercado natural que es el local y en ocasiones regional, lo que las hace actuar de acuerdo a las reacciones de sus clientes y a la idiosincrasia y cultura mexicana, tomando actitudes que no se toleran en otros países como por ejemplo no acudir o llegar tarde a una cita de negocios, no cumplir con la entrega de mercancías en la fecha señalada o aplazar la entrega, prometer el envío de una comunicación o muestras y no cumplirlo, no poder demostrar su solvencia y solidez y en ocasiones mezclar asuntos de amistad, cortesía y favores con el resultado del negocio.

### Falta de una organización orientada hacia la exportación

La organización de este tipo de empresas no es muy sofisticada por lo que la mayoría no cuenta con áreas de exportación y logística, sino que vinculan las actividades de la dirección con el área administrativa para cumplir las funciones de exportación. Manejan una débil estructura de comercialización externa por falta de información de mercado (tendencias de la moda, precios, demandas, oportunidades de venta, trámites).

Falta de programas de Marketing

Carencia de "enfoque de marketing" lo que origina el "despachar y no vender".

Las PYMES buscan exportar sin abandonar su oficina y sin participar en ferias o misiones comerciales, muchas veces no cuentan con folletería, material explicativo o fotos de sus productos lo que les permita promoverlos en otros países.

Falta de personal capacitado para la exportación y conocimiento en operaciones de exportación

Por falta de recursos financieros, las PYMES no contratan personal calificado para realizar operaciones de exportación, lo que a la larga les representa un costo mayor ya que por falta de personal capacitado pueden perder clientes en el extranjero.

**Tampoco invierten en fuentes de información que les permitan conocer los nichos de mercado que existen para sus productos, las características de la competencia y los canales de comercialización a través de los cuales pueden promover sus productos, así como las condiciones y los requerimientos de los mercados y los trámites gubernamentales que deben efectuarse antes de poder exportar.**

Problemas para formar el precio de exportación

Determinar los costos de producción y comercialización para formar el precio de exportación, seleccionar el tipo de transporte y utilizar el adecuado término de venta internacional y las condiciones de pago, también les resulta difícil a las PYMES, por falta de conocimiento.

**Las PYMES no cuentan con información elemental para exportar de manera rentable: cómo elaborar presupuestos en forma ágil y de acuerdo con las necesidades del cliente; las reglas de origen y las restricciones en el uso de materiales; los trámites de cartas de crédito y seguros; las cuotas y aranceles**



**aplicables; la relación con agentes aduanales, y los medios de transporte, el empaque y el embalaje.**

Falta de control de calidad

Ausencia de sistemas de aseguramiento de calidad, manuales y procedimientos operativos. Carencia de sistemas de gestión, o en su caso sistemas anticuados.

El mercado de exportación exige calidad y uniformidad del producto conforme a los estándares internacionales y cumplimiento de las especificaciones. Los productos se deben entregar conforme a las especificaciones de las muestras aprobadas por el comprador lo que implica dimensiones, centímetros o pulgadas exactas, gramaje, colores, tallas, gruesos, largos etc.

La mezcla de estos factores propicia un entorno hostil para las PYMES y en la mayoría de los casos frenan su desarrollo y obstaculizan su inserción al proceso de internacionalización, por lo que el gobierno mexicano debe actuar para contrarrestar los efectos negativos que los factores externos causan en las PYMES, y apoyar de una manera más decidida el desarrollo y crecimiento de estas empresas para que puedan manejar los factores internos que obstaculizan su desempeño.

### **3.2 Métodos de internacionalización de las PYMES**

Muchas PYMES rehuyen a la internacionalización, sobre todo cuando se trata de métodos que le exigen perder parte del control de su organización, inversiones cuantiosas, grandes estructuras o poseer amplios conocimientos técnicos especializados o varias tecnologías, como es el caso de las franquicias, licencias, contratos de gestión o llave en mano, fabricación por subcontratación, acuerdos de cooperación industrial, empresas mixtas o filiales de propiedad total, todos ellos métodos de penetración y desarrollo de mercados internacionales.

El método de internacionalización utilizado por la mayoría de PYMES mexicanas ha sido el de la **exportación** (venta de bienes y/o servicios a un mercado extranjero) directa e indirecta, ya que es el método de internacionalización menos riesgoso, el tamaño puede no ser un obstáculo si la empresa es competitiva y esta comprometida, ya que la exportación exige el mismo esfuerzo que cualquier otra iniciativa comercial, la diferencia se refleja en la operatividad y el número de competidores a los que se debe enfrentar un exportador.

**La exportación indirecta** es cuando la empresa vende en el mercado local materias primas y bienes intermedios que son necesarios en la fabricación de productos de exportación de una empresa que vende directamente al mercado internacional. De esta forma sus productos se venden en mercados extranjeros sin que la proveedora de materias primas o bienes intermedios realice ninguna actividad especial para conseguirlo, es la empresa exportadora directa quien lleva a cabo las operaciones de exportación, incluidos los trámites burocráticos, el transporte y la gestión de los canales

de distribución, solo que la que vende en el mercado local no recibe ningún beneficio de la exportación de sus productos.

El recurrir a otra empresa es otra forma de exportación indirecta con la que la empresa vende sus productos en el extranjero a través de la red de distribución en el exterior de otra compañía nacional (productora, comercializadora, consorcio de exportación, comisionista, broker, agente, representante o distribuidor).

### Exportación indirecta

Exportador	Mercado interno	Mercado	Externo	Cliente
Fabricante	Productora Exportadora Comercializadora Empresa de Comercio Exterior Consorcio de Exportación Comisionista Broker Agente Representante Distribuidor	Mayorista	Detallista	Consumidor

#### Productora

Es la empresa que incorpora materias primas o bienes intermedios en productos terminados que posteriormente exporta, es el caso de la industria automotriz, del calzado, metalúrgica etc., que cuentan con varios proveedores que se convierten en exportadores indirectos.

#### Comercializadora

La comercializadora se dedica a buscar mercados internacionales para los productores nacionales, ofrecen asesoría en la formación del precio de exportación, el diseño de producto, empaque, embalaje, transporte, trámites aduanales, legislaciones y normatividad que existe en los países a los que se pretende incursionar, lo hacen por lo regular de forma gratuita, cobran comisiones por las ventas realizadas que puede ir del 2% al 20% o más en función de los volúmenes de venta y el número de mercados en los que se introduzcan los bienes.

Una comercializadora puede funcionar también como agente o representante de empresas extranjeras, en tal caso no cobra comisión a sus proveedores nacionales sobre el precio de venta por la comercialización de sus productos y gastos asociados, la comisión la cobra en un 6% o 8% al cliente extranjero por la supervisión de las órdenes de compra durante todo su proceso administrativo y productivo.

#### Empresa de comercio exterior

Prestan servicios integrales para apoyar y capacitar a las empresas productoras en sus operaciones de comercio exterior y consolidan oferta exportable para colocarla en el mercado internacional. Este tipo de empresas cuentan con beneficios administrativos que le son otorgados por ley.

#### Consorcio de exportación

Realizan la labor de promoción y venta y se hacen cargo de todos los trámites de exportación incluyendo empaque y embarque, así como la cobranza.

#### Comisionistas

Representa al exportador fabricante orientándolo en la forma de realizar las ventas y los embarques y en algunos casos llevando a cabo la transacción. Por esta intermediación el comisionista recibe una cantidad calculada mediante un porcentaje mutuamente convenido y establecido en un contrato de comisión mercantil.

Esta es una forma indirecta de exportar, sin embargo el exportador sigue teniendo la propiedad de la mercancía, conoce a sus compradores, fija las condiciones, términos de venta y del servicio o garantía de post-venta y cubre los riesgos y gastos de la operación de exportación.

#### Agentes y representantes en el extranjero

Actúa como un departamento de exportaciones para un reducido número de empresas cuyos bienes tienen como característica ser diferentes pero complementarios o relacionados entre sí.

El agente brinda su conocimiento de los mercados internacionales a las empresas que lo contratan, asesorándolas con relación a cómo y qué productos pueden vender, mediante las adecuaciones a los mismos: a su presentación comercial y/o a sus condiciones de venta, también asesora a la empresa exportadora en la búsqueda de otros mercados por conducto de su propia red de agentes corresponsales en el extranjero.

Estos agentes utilizan la publicidad y otros medios para incrementar la venta de los productos ocupándose también de los documentos necesarios para su internación al mercado de que se trate y del transporte hacia dicho lugar.

Por sus servicios pueden solicitar una remuneración anual y un porcentaje sobre sus ventas o una comisión de entre el 10% y el 20% del precio al mayoreo de las mercancías vendidas más gastos de viaje por representación.

La ventaja de usar agentes y representantes en el extranjero es el utilizar su conocimiento de los mercados internacionales y proratear los gastos con otras empresas

#### Distribuidor

Compra por cuenta propia directamente al fabricante obteniendo un descuento, mantienen en su territorio de ventas existencias para atender rápida y adecuadamente a

los consumidores finales, fija los precios de venta y realiza la venta por conducto de su propia fuerza comercializadora. Además maneja el crédito de compra y venta a plazo con los clientes según su criterio.

Broker

Compra directamente al fabricante generalmente al contado para obtener el precio más bajo, sumándole posteriormente un margen de utilidad, más los gastos hasta colocar el producto en el punto convenido con el comprador en el mercado que se trate. El productor nacional realiza la venta en su propio mercado sin tener que ver con los trámites de exportación.

La exportación puede realizarse aún más indirectamente cuando los compradores extranjeros (grandes almacenes y organizaciones mayoristas o minoristas extranjeras) 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.

**Las utilidades por la exportación indirecta son generalmente menores a las que se podrían obtener de manera directa, las ventajas para el exportador son todas aquéllas que le representan una venta en el mercado nacional, es decir no corren ningún riesgo y ningún gasto derivado de la localización de mercados potenciales, de mantenimiento de una oferta de ventas, de la organización y estructura de un departamento exterior en su empresa, de los riesgos normales en el transporte y manejo internacional de los productos por cuestiones de índole comercial, político o normativo.**

**Particularmente en el caso de productos agrícolas los brokers frecuentemente pagan menos, argumentando que se hecho a perder el producto, o no cumplió con las especificaciones, y sin embargo ésta es la forma más generalizada de vender de los pequeños y medianos productores que exportan sin conocimiento del mercado internacional o por falta de contactos.**

**La exportación directa** es cuando la empresa emprende el riesgo de exportar por su cuenta, invierte capital a largo plazo, tiene la infraestructura, consigue los contactos, realiza estudios de mercado, gestiona los trámites burocráticos y el transporte, fija la

política de precios y busca a los agentes y distribuidores quienes adquieren la titularidad de los bienes y representan al productor en la venta y servicio posventa de los productos exportados o apoyándose de los vendedores técnicos de la empresa exportadora. En ocasiones algunas empresas dan atención directa a sus clientes extranjeros e incluso establecen filiales de venta en el país comprador.

### **Exportación directa**

<b>Exportador</b>	<b>Mercado Interno</b>	<b>Mercado</b>	<b>Externo</b>	<b>Cliente</b>
Fabricante		Intermediarios	Representante Local Brokers	Mayorista Detallista
		Acción Directa	Sucursal de Ventas Vendedor Foráneo	Consumidor

La exportación directa no sólo incluye aspectos de tipo legal para realizar los trámites ante las autoridades respectivas, también incluye el manejo de áreas como logística, mercadotecnia, finanzas y derecho internacional. Aunque exige el mismo esfuerzo que cualquier otra iniciativa comercial, la diferencia se refleja en la operatividad y el número de competidores a los que se debe enfrentar un exportador.

La exportación representa un menor grado de control sobre las operaciones extranjeras y un menor potencial de beneficios, pero supone un menor compromiso de recursos y riesgos que otras estrategias de entrada, por lo que se puede considerar más apropiada para las empresas de escasa dimensión.

Para incursionar en los mercados internacionales con éxito mediante la exportación, se deben considerar tres elementos básicos; la empresa, el mercado a atacar y la logística para hacer llegar los productos al país de destino. Vender al extranjero genera un entorno muy diferente al de los negocios en el mercado nacional. La empresa que desea exportar debe estar preparada para hacerlo, conocer el mercado meta y tener un conocimiento profundo de la logística para hacer llegar los productos al país de destino al menor costo posible y oportunamente. Vender al extranjero genera un entorno muy diferente al de los negocios en el mercado nacional.

**La ventaja de emprender actividades de exportación directa es tener un mejor control sobre las operaciones un flujo directo de información y experiencia sobre los mercados internacional.**

La estrategia de comercialización internacional es muy importante y debe darse en función a las características propias de la empresa y de los requerimientos específicos del mercado a atacar. Esta estrategia debe basarse en cinco puntos principales:

1. Adecuación del producto y empaque
2. Determinación del precio de exportación y la política de ventas
3. Definición de los canales de distribución a utilizar, según segmentos del mercado
4. Determinación de políticas de promoción y publicidad
5. Servicio pos-venta para contar con clientes satisfechos

### **Diagrama de flujo de exportación**

**A continuación se especifican las etapas y actividades que se siguen para exportar:**

Contactar al cliente (a través de participación en ferias, visitas directas, embajadas, consejerías comerciales, cámaras de comercio o intermediarios).

- Envío de catálogos o muestras de los productos o servicios que se ofrecen
- Negociar el precio y condiciones de entrega
- Elaboración del contrato de exportación para que el exportador se proteja por escrito en caso de controversias derivadas de la transacción
- Seleccionar forma de pago (carta de crédito, giro bancario etc.)
- Recepción del pedido del cliente (importador)

- Producción del pedido
- Supervisión de la calidad y especificaciones del pedido
- Elaboración de etiquetas en el lenguaje del país de destino, adecuados mensajes del ensamblado, lugares de servicio de mantenimiento, venta y garantía del producto, cumpliendo las normas del país de destino
- Contactar línea transportista
- Contratar seguro de mercancía
- Elaborar factura y lista de empaque para identificar la mercancía
- Envío de documentación y mercancía al agente aduanal
- El agente aduanal formula el pedimento con copia para el banco, la aduana, la línea transportista, la propia agencia aduanal y el cliente, determinando el pago del derecho de trámite aduanero (DTA)
- El banco recibe y certifica el pago de DTA
- La mercancía pasa al módulo de selección aleatoria para verificar la certificación de impuestos los cuales tienen tasa cero para exportación
- Si es verde se entrega la copia del pedimento denominada transportista
- Si es rojo se presenta la mercancía a reconocimiento aduanero para verificar, si existe discrepancia entre lo declarado y el resultado del reconocimiento
- Si existe discrepancia se impone una multa por datos inexactos
- Si no existe discrepancia el vista aduanal entrega documentos al agente aduanal para su exportación y se entrega la copia del pedimento denominado transportista
- Una vez depositada la mercancía en la aduana se monitorea la entrega a través de la línea transportista y el cliente (importador)
- Una vez concluido el trámite de exportación el agente aduanal envía factura de cobro de servicios a la empresa
- La empresa exportadora ofrece a su cliente (importador) servicios de pos-venta

Las exportaciones constituyen un importante factor para el crecimiento económico de cualquier país, empresas pequeñas y medianas constituyen una plataforma para la exportación de países exitosos en su desarrollo económico como son Taiwan, Hong Kong, Singapur y Corea, debido a que mantienen elevados estándares de productividad y calidad con el apoyo de sus gobiernos.

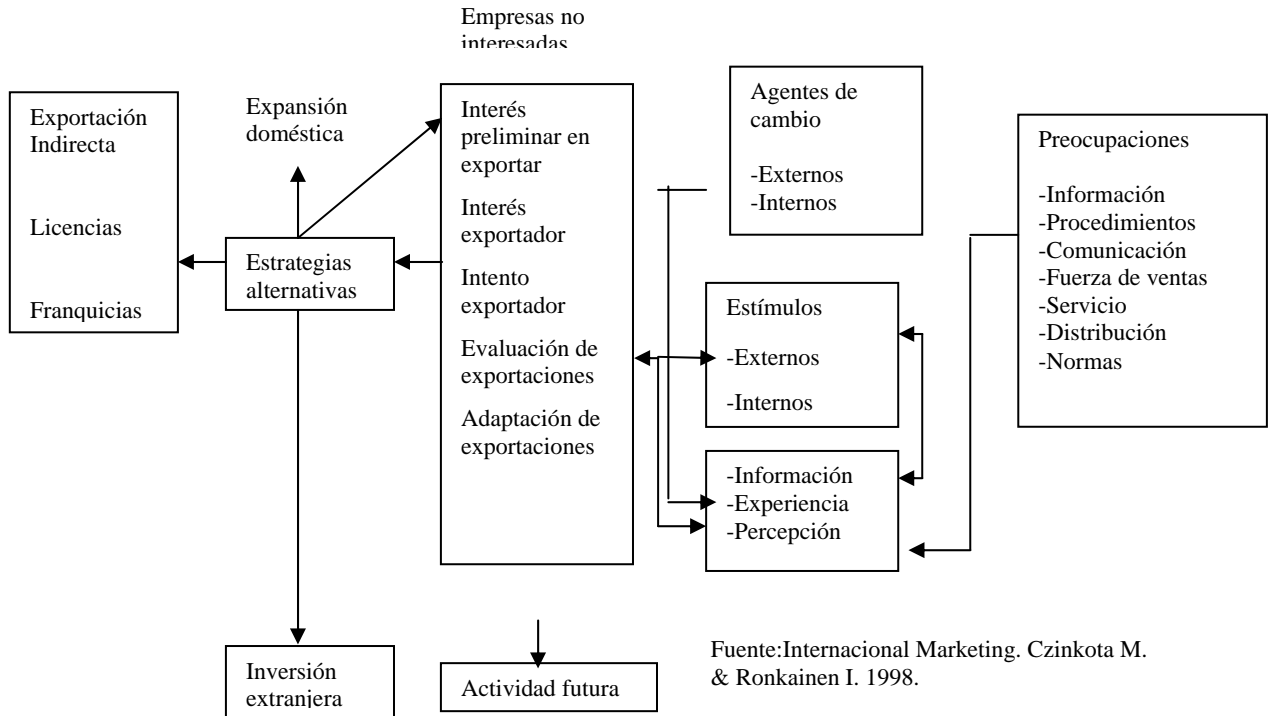
### **3.3 Modelo explicativo de la exportación**

Entre los modelos explicativos del proceso de exportación se encuentra el de Czinkota<sup>4</sup>, quien afirma que las empresas muestran distintas capacidades, problemas y necesidades según sea la etapa en la que se encuentren, las cuales se describen a continuación:

---

<sup>4</sup> Czinkota, Michael R., Ronkainen, Iikka A., International Marketing, 1995, The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.

## Modelo explicativo del proceso de desarrollo de exportaciones



Etapa I. La empresa completamente desinteresada. Se trata de empresas que no exportan actualmente y no piensan hacerlo en el futuro inmediato, por lo que no se explora la posibilidad de internacionalizar la actividad de la empresa debido a que se cree que las exportaciones no contribuirán a incrementar las utilidades de la empresa o su crecimiento. Por todo ello, este tipo de compañías ni siquiera exploran la posibilidad de exportar.

Etapa 2 La empresa parcialmente desinteresada. Se incluyen aquéllas que estiman tener capacidad para exportar con éxito, además de que consideran que la exportación es una estrategia de crecimiento adecuada, por lo que realizan labores de prospección de la exportación. Sin embargo, no se tiene la certeza sobre la contribución de las ventas exteriores a la rentabilidad de la empresa en el largo plazo. Las pocas exportaciones que realizan se dirigen a un número muy limitado de clientes, los cuales se localizan en países psicológicamente cercanos.

Etapa 3 La empresa con actividad exportadora. La dirección está convencida de los aspectos positivos de la exportación y de su conveniencia para la empresa. Incluso se sabe (incluyendo estimaciones cuantitativas) las aportaciones futuras de la exportación. Por ello, se busca activamente la oportunidad de realizar prospectos de ventas en el extranjero, a pesar de que la cifra de exportaciones es todavía muy reducida.

Etapa 4 La empresa experimental. Conoce perfectamente el proceso de exportación, pero necesita nuevos datos sobre otros posibles clientes, estándares internacionales de



calidad, ciertos canales de distribución etc. El porcentaje de ventas explicado por las exportaciones supera el 10%.

**Etapas 5 La empresa experimentada.** Alcanza un número de clientes extranjeros superior a 50, mientras que el porcentaje de exportaciones/ventas llega al 20%. La mayoría de las empresas que llegan a esta fase iniciaron las exportaciones de una manera pro-activa, es decir, buscando por sí mismas la oportunidad de vender en el exterior.

Una de las grandes aportaciones del modelo de Czinkota es la identificación de la problemática específica de las empresas que se encuentran adscritas a cada una de las etapas anteriores, según se describe en el siguiente cuadro:

	Empresa parcialmente interesada	Empresa con actividad exploratoria	Exportador experimental	Pequeño exportador experimentado	Gran exportador experimentado
<b>1</b>	Financiamiento	Comunicación	Fuerza de venta	Comunicación	Comunicación
<b>2</b>	Información de negocio	Fuerza de venta	Obtención de financiamiento Información	Fuerza de venta	Fuerza de venta
<b>3</b>	Comunicación	Mercadotecnia información Búsqueda	Físico producto	Mercadotecnia Información búsqueda	Mercadotecnia información búsqueda
<b>4</b>	Proveeduría	Información de negocio	Mercadotecnia Información búsqueda	Obtención de financiamiento información	Proveer Reparación servicio
<b>5</b>	Fuerza de venta	Obtención de financiamiento información	Información	Manejo de documentos	Información

Fuente: International Marketing. Czinkota M. & Ronkainen I. 1995.

Conforme al cuadro anterior, las empresas que deciden exportar tienen que enfrentarse a diferentes problemas para hacerlo, dichos problemas en algunos casos como en el de las empresas parcialmente interesadas y las del gran exportador experimentado siguen siendo los mismos; comunicación, falta de información y fuerza de venta. Esto demuestra que las empresas exportadoras por más preparadas que estén requieren estar bien informadas para tomar decisiones, por lo que es fundamental establecer mecanismos que permitan que la información sobre aspectos de comercio exterior que proporcionan las instituciones públicas y privadas esté al alcance de estas empresas de manera rápida y actualizada.

### **3.4 Razones por las que las PYMES exportan**

**En términos generales se afirma que la exportación es el método de internacionalización menos arriesgado y con el que más se familiarizan las PYMES ya que suelen ser exportadores indirectos al ser proveedoras de empresas exportadoras quienes realizan los trámites burocráticos, el transporte material de**

## **los productos y la gestión de los canales de distribución sin que su proveedor se entere.**

Emprender actividades de exportación directa resultaba un mito para las PYMES antes de la apertura comercial debido a que muy pocas de ellas incursionaban mercados externos por convicción, impulsadas por el deseo de aumentar sus ventas y por tener conocimiento de nichos de mercado para sus productos y experiencia en comercio internacional.

A partir de que el gobierno mexicano decidió abrir el mercado a la competencia internacional las empresas mexicanas se vieron obligadas a competir con empresas extranjeras para conservar o incrementar su mercado nacional y a exportar por contracción de la demanda de sus productos en el mercado interno y condiciones favorables de tipo de cambio.

Muchas empresas perecieron y otras no solamente pudieron conservar su mercado interno sino que lograron exportar con éxito, gracias a la instrumentación de una serie de medidas inteligentes, respuestas rápidas y estrategias muy bien planeadas y estructuradas, las cuales se enfocaron a eficientar sus operaciones, ofrecer precios competitivos y modernizarse tecnológicamente.

Para estas empresas exportar no fue difícil ya que les representó el mismo esfuerzo que hicieron para defender su mercado doméstico, únicamente tuvieron que evaluar su capacidad empresarial para enfrentarse a un número mayor de competidores, encontrar el nicho de mercado para sus productos, incrementar la operatividad y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Cualquiera que haya sido la razón por la que pequeñas y medianas empresas decidieron iniciar su actividad exportadora el éxito nunca fue asegurado, quienes lograron ventas externas gracias a compradores extranjeros que los convencieron a exportar tuvieron que cumplir con los estándares de calidad exigidos por sus compradores, buscar la mejora continua de sus productos, darles valor agregado y desarrollar servicios de posventa para conocer la satisfacción de sus clientes.

Los que han exportado por iniciativa propia además de lo anterior, tuvieron que buscar canales de comercialización, enfrentar a la competencia, ser flexibles para adaptarse a las necesidades del mercado, promover sus productos y participar intensamente en ferias y eventos internacionales. Querer exportar cuando las ventas internas se contraen, no siempre es conveniente sobre todo si se desconocen las necesidades del mercado externo y las condiciones en las que se desarrollan los competidores. Una de las razones por las que se debe buscar exportar es para aumentar ventas y ganancias, reducir la dependencia del mercado local y obtener nuevas ideas y perspectivas que hagan a la empresa también más competitiva a nivel nacional.

### 3.5 Problemática para exportar

El principal problema que enfrentan las PYMES al exportar es el no estar preparadas para ello, debido a que su mercado natural es de corte local y a veces regional (antes con poca o nula competencia), no tienen la experiencia y el conocimiento en materia de comercio exterior, sufren de insuficiente cultura empresarial, le temen al idioma e idiosincrasia de otros países y la mayoría no cuenta con los recursos suficientes para invertir en un proyecto a largo plazo como la exportación. Cuando deciden exportar la mayoría lo hace a petición de un cliente externo, pero pocas veces la dirección evalúa si la empresa debería exportar o todavía no se encuentra preparada para hacerlo. Si tienen problemas en el mercado nacional sin duda estos repercutirán en el internacional, por lo que primero se debe ser competitivo en el mercado nacional antes de buscar la internacionalización.

Ingresar al mercado externo a través de la exportación es el método más utilizado por las PYMES y es porque la mayoría de la PYMES que ingresan al mercado internacional por este método lo hacen motivados por clientes externos que les aseguran la primera compra.

Esto supone un enfoque no planificado, inicialmente fortuito, de los mercados internacionales, que de prolongarse y no estar preparadas para continuar las puede llevar al fracaso.

Otra de las razones por las que las PYMES buscan la exportación es porque sus ventas internas se contraen y se intensifica la competencia, que es lo que sucedió a partir de la apertura comercial, lo cual no siempre es conveniente sobre todo si se desconocen las necesidades del mercado externo y las condiciones en las que se desarrollan los competidores. “El estímulo interno más importante es el que proviene de la alta dirección de la empresa. Varios estudios han mostrado que la valía y el compromiso de la dirección es un determinante esencial del éxito en la exportación. Sin la voluntad de tener a la exportación como estrategia de crecimiento a largo plazo, la empresa corre un serio riesgo de fracasar.”<sup>5</sup> Una de las razones por las que se debe buscar exportar es porque se busca aumentar ventas y ganancias, reducir la dependencia del mercado local, asimilar tecnología de punta y obtener nuevas ideas y perspectivas que hagan a la empresa más competitiva a nivel nacional.

Existe un gran número de barreras a la exportación; la dimensión de la empresa, los problemas operativos, la falta de financiamiento e información etc, sin embargo esto no ha detenido el desarrollo de las exportaciones de PYMES exitosas y comprometidas que a pesar de que decidieron incursionar mercados externos, impulsados por la necesidad o el conocimiento, es decir, por contracción de la demanda de sus productos en el mercado interno y condiciones favorables de tipo de cambio o por tener conocimiento de nichos de mercado para sus productos y experiencia en comercio internacional, han

---

<sup>5</sup> S Young, J. Hamill, C. Wheeler y R. Davies. Métodos de Penetración y Desarrollo de Mercados Internacionales. Plaza & Editores, S.A. 1991. Pag 110.

sabido superar los obstáculos y continuar exportando e incluso diversificando sus ventas al exterior.

Cualquiera que haya sido la razón por la que estas PYMES decidieron iniciar su actividad exportadora el éxito nunca fue asegurado, quienes lograron ventas externas gracias a compradores extranjeros que los convencieron a exportar tuvieron que cumplir con los estándares de calidad exigidos por sus compradores, buscar la mejora continua de sus productos, darles valor agregado y desarrollar servicios de posventa para conocer la satisfacción de sus clientes.

Los que exportaron por iniciativa propia además de lo anterior, tuvieron que buscar canales de comercialización, enfrentar a la competencia, ser flexibles para adaptarse a las necesidades del mercado, promover sus productos y participar intensamente en ferias y eventos internacionales. Los exportadores que aprovecharon un tipo de cambio atractivo, tuvieron que tomar medidas para enfrentar el reto una vez estabilizado el tipo de cambio.

Ingresar al mercado internacional no es cuestión de tamaño, sino de capacidad, cualquier empresa ya sea grande o pequeña que este bien preparada puede iniciarse en la actividad exportadora, los retos son los mismos: calidad, capacidad de producción, adaptación a los requisitos del cliente, conocimiento del mercado, servicio, confiabilidad y precio competitivo. Entre el plan de exportación de una pequeña empresa y el de un grupo industrial tampoco hay diferencias de tamaño, sino de nivel, de volumen y de complejidad.

El éxito depende además de los elementos anteriores, de una buena logística de distribución que permita al exportador transportar el producto adecuado en la cantidad demandada al lugar acordado y con el menor tiempo y costo posible.

Es cierto que las empresas grandes disponen de más recursos para realizar la investigación y la exploración de nuevos mercados, sin embargo las pequeñas y medianas empresas por contar con una estructura pequeña pueden dar respuestas más ágiles a las necesidades de sus clientes, son más flexibles y creativas lo que ha impulsado su margen competitivo permitiéndoles participar en el mercado internacional con éxito.

La teoría del comercio internacional concluye que la inserción de una economía en los mercados internacionales genera mayores oportunidades de desarrollo y de crecimiento, pero dicha inserción depende a su vez de variables internas y externas a una empresa, por lo que el apoyo de los gobiernos es indispensable para que las empresas sean competitivas y logren la internacionalización.

### **Factores que determinan la actividad exportadora de las empresas**

<b>Ventaja País</b>	<b>Capacidad competitiva de la empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos naturales e Infraestructura</li> <li>• Cultura empresarial</li> <li>• Política económica y cambiaria de fomento a la competitividad empresarial, simplificación administrativa y estabilidad económica y social</li> <li>• Clima competitivo</li> <li>• Tamaño del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Productos</li> <li>• Inversión y administración de recursos</li> <li>• Experiencia y antigüedad</li> </ul> <p>Manejo logístico</p>

<p><b>Ventaja país</b></p> <p><b>Dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, visión y objetivos</li> <li>• Actitud frente a riesgo y la inversión</li> <li>• Actitud para competir</li> <li>• Aptitud para el manejo de negocios internacionales</li> </ul>	<p><b>Capacidad competitiva de la empresa</b></p> <p><b>Oportunidades y clima del entorno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamismo del mercado</li> <li>• Distancia</li> <li>• Barreras a la exportación</li> <li>• Rivalidad extranjera</li> <li>• Proveedores</li> </ul>
<p><b>Estrategia Internacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección mercados/productos</li> <li>• Forma de penetración</li> <li>• Departamento de comercio exterior</li> </ul>	<p><b>Indicadores de resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso exportador</li> <li>• Dinamismo</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Diversificación</li> </ul>

Los factores anteriores fueron recopilados de la experiencia mostrada por las PYMES mexicanas exitosas en la exportación que han participado en el Premio Nacional de exportación y fueron controlados por dichas empresas a diferencia de los factores que se refieren a la Ventaja País, los cuales según las propias empresas representaron una barrera importante en el logro de sus objetivos, en particular la Política económica y cambiaria y la falta de simplificación administrativa, así como la inestabilidad económica y social del país.

### **3.6 Estadísticas de la participación de las PYMES en el Premio Nacional de Exportación**

**El 12 de abril de 1993 se estableció por Decreto Presidencial, el Premio Nacional de Exportación, con el propósito de distinguir el esfuerzo, constancia y creatividad de las empresas exportadoras, de las empresas de servicio que apoyan el proceso exportador, así como de las instituciones que capacitan recursos humanos y desarrollan instrumentos operativos, jurídicos y administrativos que permiten el desarrollo de las exportaciones mexicanas.**

Este reconocimiento es otorgado anualmente por el C. Presidente de la República Mexicana y respaldado por 10 secretarías de estado, 10 cámaras empresariales y dos instituciones financieras; Bancomext y Nacional Financiera.

El Premio Nacional de Exportación además de cumplir con su objetivo, se ha convertido en el foro propicio para identificar expectativas de mejoramiento del sector exportador, ya que el procedimiento de evaluación consta de dos cuestionarios a través de los cuales expertos en materia de comercio exterior evalúan los diferentes aspectos que tienen que ver con el proceso de exportación que siguen los participantes en cada una de las siguientes categorías de premiación:

- I. Empresas industriales pequeñas
- II. Empresas industriales medianas
- III. Empresas industriales grandes
- IV. Empresas comercializadoras y de servicios
- V. Empresas maquiladoras
- VI. Instituciones educativas

Para cada una de estas categorías se aplica un cuestionario y criterios de evaluación particulares, lo que permite una mayor objetividad en la evaluación tanto del desempeño exportador de los participantes como de la problemática que enfrentan al exportar. Entre los reconocimientos que se otorgan a los participantes se encuentra una matriz de retroalimentación dirigida a favorecer la planeación, la capacitación y el autodiagnóstico de los concursantes, e incluye los temas que fueron evaluados con las distintas calificaciones aplicables, el promedio de calificaciones de todos los participantes de la categoría y las calificaciones otorgadas por los evaluadores específicamente por cada uno de los criterios de evaluación, que en el caso de las empresas industriales pequeñas, medianas y grandes, se muestran a continuación:

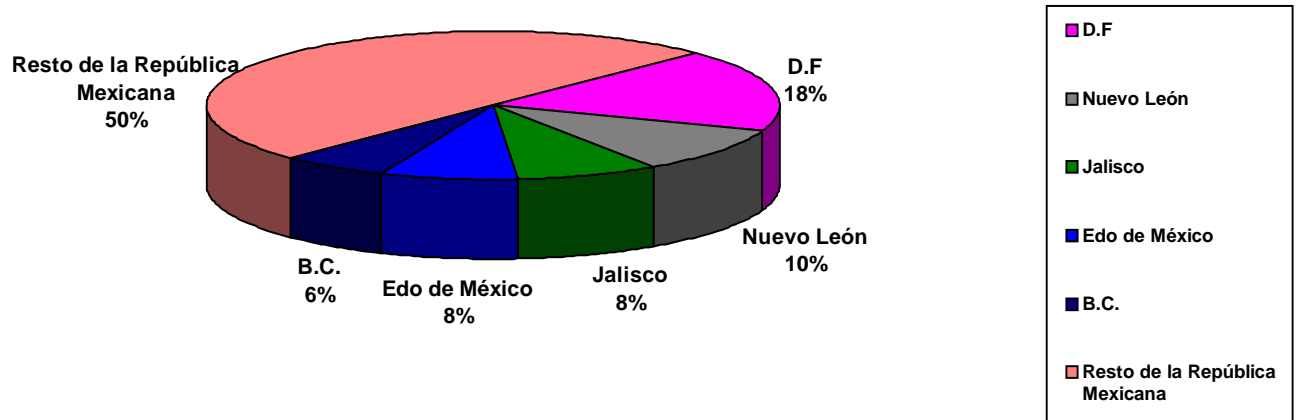
**Matriz de evaluación del Premio Nacional de Exportación**

<b>Aspectos Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión de la empresa</li> <li>• Ventas totales</li> <li>• Exportaciones</li> <li>• Balanza comercial</li> </ul>	<b>Actividad Exportadora</b>	
<b>Características del Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de exportación</li> <li>• Grado de integración nacional</li> <li>• Diversificación de mercados</li> </ul>		
<b>Identificación De Mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de clientes</li> <li>• Conocimiento de demanda</li> <li>• Adecuaciones al producto</li> <li>• Ferias, misiones y eventos internacionales</li> </ul>		<b>Mercadotecnia Internacional</b>
<b>Comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetración de mercados</li> <li>• Promoción de exportaciones</li> <li>• Utilización de Incoterms</li> <li>• Proceso de comercialización</li> <li>• Canales de comercialización</li> </ul>		
<b>Logística De Exportación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de transportación</li> <li>• Tiempos de entrega</li> </ul>		
<b>Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción destinada a la exportación</li> <li>• Proceso de producción</li> <li>• Productividad</li> </ul>	<b>producción, Productividad, Tecnología Y Calidad</b>	
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología empleada</li> </ul>		
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de calidad</li> <li>• Control de contaminantes</li> <li>• Consumo de energía</li> </ul>	<b>Medio Ambiente Y Aprovechamiento De Energía</b>	
<b>Organización Y Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Capacitación en comercio exterior</li> </ul>	<b>Recursos Humanos Y Organizacionales</b>	
<b>Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño financiero</li> </ul>	<b>Resultados Financieros</b>	
<b>Trayectoria Exportadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoevaluación de la empresa</li> </ul>		
<b>Problemática Enfrentada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemática</li> </ul>		

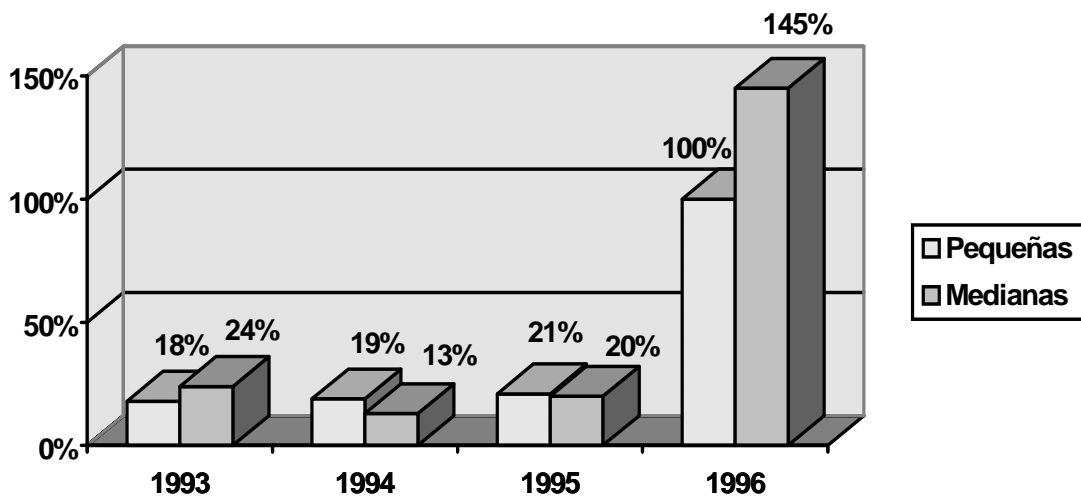
La gráfica y el cuadro que se presentan a continuación muestran que las PYMES exportadoras participantes en el Premio Nacional de Exportación se encuentran distribuidas en toda la República Mexicana, lo que significa que no están concentradas en un solo estado y que los problemas características climáticas de cada estado no impiden a dichas empresas exportar.

## Cifras y datos de los participantes en el Premio Nacional de Exportación 1993-1997

Distribución en la participación por Estado el el periodo 93-97



Crecimiento de la Participación de la Pequeña y Mediana Empresa en el PNE 1996



## Participación de Pequeñas y Medianas Empresas En El Premio Nacional de Exportación 1993-1997

Entidad	1993	1994	1995	1996	1997	Total
Aguascalientes	1	1	0	1	1	4

Baja California	0	6	3	3	1	13
Baja California Sur	0	0	0	0	0	0
Campeche	0	0	0	0	0	0
Coahuila	0	1	0	5	3	9
Colima	2	0	0	0	0	2
Chiapas	0	0	0	0	0	0
Chihuahua	2	1	1	2	1	7
Distrito Federal	9	7	7	9	15	47
Durango	2	0	2	2	5	11
Estado de México	3	1	1	14	6	25
Guanajuato	4	5	2	2	1	14
Guerrero	1	3	1	7	3	15
Hidalgo	0	0	0	1	1	2
Jalisco	2	0	5	11	8	26
Michoacán	0	0	1	1	1	3
Morelos	0	0	1	2	0	3
Nayarit	0	0	0	0	1	1
Nuevo León	6	2	5	5	6	24
Oaxaca	1	0	2	0	2	5
Puebla	3	0	5	5	3	16
Querétaro	0	0	0	0	1	1
Quintana Roo	0	0	0	0	0	0
San Luis Potosí	1	2	1	1	0	5
<b>Entidad</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>Total</b>
Sinaloa	0	0	0	0	1	1
Sonora	2	1	0	1	1	5
Tabasco	0	0	0	0	0	0
Tamaulipas	2	0	0	2	2	6
Tlaxcala	1	0	1	1	0	3
Veracruz	1	0	0	4	1	6
Yucatan	0	0	1	2	0	3
Zacatecas	0	0	0	0	1	1
Total	43	30	39	81	65	258
<b>Participantes Por Año</b>	<b>115</b>	<b>134</b>	<b>185</b>	<b>294</b>	<b>209</b>	<b>937</b>

Fuentes: Premio Nacional de Exportación 1997.

## Productos exportados por empresas pequeñas

Dentro de los productos que señalaron las PYMES exportar se encuentran los que se mencionan a continuación, los cuales van desde artesanías y productos tradicionales semielaborados hasta productos de alta tecnología, lo que demuestra que las PYMES se encuentran preparadas para exportar sus productos independientemente del número de empleados que tengan y los métodos de elaboración y capital con el que cuenten.

Los productos que exportan las PYMES son exportados también por empresas de mayor escala, lo que las coloca en calidad a la misma altura que las empresas grandes.

Otro dato importante encontrado en el análisis de las PYMES exportadoras que participaron en el Premio nacional de Exportación, es que sus exportaciones se hicieron entre los años que se llevo a cabo la apertura comercial de México, lo que demuestra que si bien hubo empresas afectadas por dicha apertura, también hubo otras que aprovechando la apertura se lanzaron a exportar.



<b>PRODUCTO DE EXPORTACION</b>	<b>AÑO</b>
Artesanía	1993
Chamarras, sarapes, morrales de jerga, lana y acrílico	1993
Chile jalapeño	1993
Piezas electrónicas	1993
Etilenglicoles	1993
Fibra de estopa	1993
Figuras decorativas de plata y cobre, piezas prehispánicas	1993
Hexamina	1993
Jarabes veracruzanos (Horchata)	1993
Jugo de limón	1993
Maquinados de piezas	1993
Mármol	1993
Mezcal	1993
Moldes de plástico	1993
Moldes Plásticos para la producción de artículos de látex por inmersión	1993
Papel filtro	1993
Papeles técnicos industriales	1993
<b>Producto de Exportación</b>	<b>Año</b>
Petroquímica secundaria	1993
Petroquímicos	1993
Piezas de ferrocarril	1993
Productos de cantera	1993
Tableros electrónicos	1993
Tintas para artes gráficas	1993
Vestidos para dama de cocktail	1993
Viga soporte para frenos de ferrocarril	1993
Adhesivos escolares y de oficina	1994
Artesanías y artículos de cuero	1994
Artículos de piel	1994
Empaques plegadizos y litografías	1994
Formas continuas e impresión computarizado	1994
Guantes y productos para boxeo	1994
Herrajes, varilla, grapas y gabinetes	1994
Joyería de plata y alpaca	1994
Manómetros y cilindros hidráulicos y neumáticos	1994
Muebles de alto diseño	1994
Plásticos para laminado y enmicado	1994
Polarizadores de luz	1994
Prendas de vestir en piel	1994
Prendas de vestir para niños	1994
Recubrimientos de pintura en polvo	1994
salado de chile con naranja o limón	1994
Válvulas y partes para bombas de agua	1994
Ajo y cebolla deshidratada	1995
Artículos para laminado y enmicado	1995
Calendarios e invitaciones	1995
Cintas, cordones elásticos, agujetas, hilo polipropileno	1995
Dulces y botanas deshidratadas	1995
Equipo industrial en acero inoxidable al carbón y materiales aleados	1995
Inyección de plásticos	1995
Joyería fina de plata, alpaca y otros materiales	1995
Lavabos de mármol procesado o sintético	1995
Mezcal	1995
Muebles finos decorados	1995
Partes de sistemas de limpieza de tubería (bombas y válvulas)	1995

Plástico, tarjetas de crédito y artículos promocionales	1995
Radiadores	1995
Ropa de vestir, infantil, juniors, bebés	1995
Tela mosquitero de aluminio	1995
Velas de acera de abeja	1995
Accesorios para motores eléctricos	1996
Aretes y prendedores de plata	1996
Artesanía de plata y alpaca	1996
Artesanías de cantera, fuentes, chimeneas, columnas y fachadas	1996
Artesanías de resinas mexicanas, corizadas y plateadas	1996
Cajas alambradas de madera	1996
Cajas armadas, tarimas de contenedores y cajas alambradas	1996
Cantera, mármol envejecido y travertino	1996
Clips elásticos y metálicos	1996
<b>Producto de Exportación</b>	<b>Año</b>
Collares, brazaletes, aretes y prendedores de plata	1996
Cubiertas de asiento para volantes, protecciones y bolsas	1996
Dulces y botanas deshidratadas	1996
Elásticos, renzados, cintas tejidas, agujetas y tanques carcaza	1996
Empaques espirometálicos	1996
escobillas automotriz, fusibles y sellos metálicos	1996
Fundas para armas	1996
Joyería de plata fina, bisutería de alpaca	1996
Lavabos y sanitarios de cerámica	1996
Lockers, push back, dinámicos drive in, racks y contenedores	1996
Máquinas bloqueras, mezcladoras y motoprivador	1996
Máquinas enmicadoras, laminadoras, rollo térmico, micas, materiales y accesorios	1996
Muebles de madera	1996
Muebles de madera (libreros y mesas)	1996
Muebles de mármol para baño	1996
Palos de escoba y patas para mesa de madera	1996
Pantalones de tipo casual	1996
Piezas moldeadas en material termoplástico de ingeniería	1996
Platones, charolas, candeleros, porta retratos, fruteros y juegos de cubiertos de alpaca	1996
Puros	1996
Sillas de montar y artículos de piel	1996
Tableros electrónicos y sistemas de cronometraje	1996
Tela mosquitero de aluminio	1996
Tequila	1996
Trióxido de bismuto	1996
Tubo y panel de concreto	1996
Velas decorativas	1996
Artículos para incontinencias, pañales desechables para adultos	1997
Boyas y flotadores para la pesca con redes	1997
Cantera	1997
Dulces y botanas deshidratadas	1997
Esculturas y artículos decorativos en cobre	1997
Fabricación de plástico termofijo para la industria automotriz	1997
Fibras abrasivas para el lavado de trastes	1997
Juguetes de plástico	1997
Manufactura de empaques	1997
Mármoles y piedras naturales	1997
Mezcal	1997
Microscopios	1997
Molienda de minerales no metálicos	1997
Monofilamentos y fibras plásticas	1997

Muebles de madera	1997
Muebles forjados	1997
Muebles y campanas extractoras	1997
Orfebrería, Joyería y cerámica	1997
Onix y mármol	1997
Partes para la industria automotriz pesada	1997
Productos artesanales	1997
Productos metálicos	1997
Programas para computadoras	1997
<b>Producto de Exportación</b>	<b>Año</b>
Salsa picante	1997
Software	1997
Sombreros de paja y rafaga	1997
Tableros electrónicos de información y deportivos	1997
Tejido y confección de playeras y suéteres	1997
Tortillas de harina	1997
Tratamiento físico-químico y productos forestales	1997
Tubos de acero inoxidable	1997
Vidrio soplado artesanal	1997

**Productos exportados por empresas medianas**

Alimentos típicos envasados	1993
Anhidrido fetálico	1993
Birlos y tuercas automotrices	1993
Bota vaquera	1993
Bota y Botín	1993
Cajas plegadizas impresas	1993
Calzado	1993
Colectores y cilindros para motores	1993
Colectores y cilindros para motores	1993
Elásticos, cintas rígidas y etiquetas	1993
Escobas de mijo	1993
Fibras plásticas y metálicas	1993
Forjas industriales, conectores y discos	1993
Forjas industriales, conectores y discos	1993
Frutas tropicales	1993
Fundición de metales no ferrosos	1993
Fundición de metales no ferrosos	1993
Hilatura, tejido y confección	1993
Hilo algodón, tela con tejido de punto	1993
Hilo de algodón con tejido de punto	1993
Industrialización de alimentos (chiles enlatados)	1993
Jugo concentrado de naranja	1993
Jugo concentrado de naranja	1993
Losetas y azulejos cerámicos esmaltados	1993
Mole, mole verde, pipián y adobo en pasta	1993
Mole, mole verde, pipián y adobo en pasta	1993
Pañales desechables para bebe	1993
Partes de acero para bienes de capital	1993
Piso vinílico en rollo tipo linoleum	1993
Prendas de vestir	1993
Salsas picantes y mexicanas	1993
Software	1993
Teja extraída manual y ladrillo de barro	1993
Tequila	1993
Artesanías de vidrio	1994
Conexiones de acero para soldar	1994

Conmutadores y colectores	1994
Elásticos, cintas rígidas y etiquetas	1994
Lámparas de aluminio y de taller	1994
Medias y pantimedias	1994
Perfiles de plástico	1994
<b>Producto de Exportación</b>	<b>Año</b>
productos de hule y artículos de látex	1994

**Productos exportados por empresas medianas**

Sistemas de almacenamiento	1994
Soportes de freno para carros de ferrocarril	1994
Tejido de punto	1994
Tejidos y acabados industriales	1994
Utensilios y figuras decorativas de barro	1994
Autopartes para motores	1996
Cables, arneses y partes plásticas	1996
Calzado	1996
Calzado de piel	1996
Cobertores de acrílico-poliéster	1996
Conmutadores para la fabricación de marchas y alternadores para automóviles	1996
Ejes sin tracción	1996
Motores eléctricos	1996
Muebles de madera	1996
Niples y coples de acero	1996
Pelotas de plástico y esponja	1996
Productos bioquímicos (biorreguladores)	1996
Productos químicos para acabado de cuero y calzado	1996
Puros	1996
Sujetadores, tornillos y clavos	1996
Vidrio para el servicio de la mesa y decoración	1996
Calzado	1997
Conexiones de acero para soldar	1997
Cuerdas	1997
Empaques de celulosa moldeada	1997
Escobas, trapeadores y cepillos	1997
Especialidades petroquímicas	1997
Fibras naturales y sintéticas	1997
Herramientas de corte y mano	1997
Maquinaria y aparatos eléctricos	1997
Medicamentos de farmacéuticos veterinarios	1997
Muebles y accesorios de hierro forjado	1997
Pigmentos	1997
Potenciómetros y condensadores	1997
Sistemas metálicos de almacenaje	1997
Tierras filtrantes y perlita expandida	1997
Adornos de navidad	1993
Autopartes	1993
Cafés solubles	1993
Cerveza	1993
Conductores Eléctricos	1993
Conductores eléctricos	1993
Ejes de tracción	1993
Engranajes automotrices	1993
Fibra de vidrio	1993
Fibras sintéticas y petroquímicos	1993
Lamina y discos de acero	1993
Lámina y disco de Acero	1993
Maquinaria de construcción	1993

<b>Producto de Exportación</b>	<b>Año</b>
Muebles	1993
Partes de aluminio para motores	1993
Película fotográfica	1993
perfiles de aluminio	1993
Petroquímicos	1993
Plata	1993
Productos de acero	1993
Productos químicos	1993
Vehículos Automotores	1993
Vehículos automotores	1993
Ácido tereftálico	1994
Ahorradores de energía	1994
Anhídrido ftálico y dioetil ftálico	1994
Arneses, cables moldeados y tarjetas impresas	1994
Artículos de piel y cuero	1994
Artículos de rafia de polipropileno y polietileno	1994
Bolígrafos, repuestos y tintas	1994
Butacas	1994
Cable de acero y electromecánico	1994
Cables de acero	1994
Cajeta, dulces y rompopé	1994
Cerveza	1994
Cigarros	1994
Cojinetes para motores	1994
Chocolate	1994
Discos, tambores y rotores automotríces	1994
Ejes de tracción para vehículos	1994
Equipo de cómputo y sus componentes	1994
Etilenglicoles	1994
Extensiones toma corriente eléctrica	1994
Fibras naturales y sintéticas	1994
Generadores de vapor	1994
Generadores de vapor	1994
Glicoles y poliestireno	1994
Lámina acrílica	1994
Lámina galvanizada o pintada	1994
Llantas y cámaras	1994
Madera	1994
Máquinas fotocopadoras	1994
Mecha de acetato de celulosa	1994
Motores eléctricos	1994
Muelles y resortes para suspensión	1994
Pañales desechables	1994
Partes de aluminio para motores	1994
Pastas alimenticias	1994
Planchón de acero	1994
Productos de cobre y eléctricos	1994
productos de fibrocemento	1994
Productos farmacéuticos	1994
Productos químicos finos y farmaco-químicos	1994
Techados y agregados asfálticos	1994
<b>Producto de Exportación</b>	<b>Año</b>
Tejidos y telas	1994
Telas bordadas	1994
Telas no tejidas	1994

Transformadores de potencia	1994
Tubos de acero sin costura	1994
Vidrio laminado y templado	1994
Vidrio plano	1994
Engranajes cónicos para diferencial de ejes de tracción de vehículos de carga	1995
Muelles para automóviles	1995
Máquinas de escribir	1995
Caliza triturada a granel	1996
Casimir	1996
Cigarros	1996
Fertilizantes	1996
Fibras y químicos	1996
Generadores de vapor	1996
Hierro y acero sin alear	1996
Hierro y acero sin alear	1996
Hule sintético	1996
Lamina galvanizada	1996
Laminados planos de hierro o de acero sin alear	1996
Manganeso y ferroaleaciones	1996
Manufacturas de equipos de computo y sus accesorios	1996
Materia prima para la elaboración de calzado	1996
Oxido, minerales, pigmentos y herbicidas	1996
Película fotográfica	1996
Planchón de acero	1996
Plata, plomo y zinc	1996
Productos de cobre y eléctricos	1996
Productos químicos ( sulfuros de sodio)	1996
Productos químicos inorgánicos	1996
Tubos de acero sin costura	1996
Acero perfiles estructurales y comerciales	1997
Actuadores y partes de actuador visuales, software, sistemas personales, portátiles y de escritorio	1997
Agregados pétreos	1997
Aparatos electrodomésticos y de servicios	1997
Artículos decorativos y de construcción	1997
Autopartes para motores	1997
Benzoato de metronidazol	1997
Calzado	1997
Calzado	1997
Carbonato de estroncio	1997
Cemento	1997
Complementos alimenticios	1997
Electrodomésticos	1997
Entretelas no tejidas	1997
Fabricación de filamento continuo	1997
Fertilizantes, nitrógenos y productos químicos	1997
Filamento continuo	1997
Filtro a automotrices	1997
Galvanizado de lamina de acero	1997
<b>Producto de Exportación</b>	<b>Año</b>
Hule polibutadieno	1997
Laminación en frío de acero inoxidable	1997
Maquinaria y equipos para fabricación de envases	1997
Mármol	1997
Minerales no ferrosos	1997
Partes para el sistema de transmisión	1997
Perfiles de aluminio	1997

Pigmentos aditivos y premezclas	1997
Planchón de acero	1997
Productos de hierro y acero	1997
Roca y sulfato de calcio (yeso)	1997
Sustancias químicas	1997
Tablero de aglomerado	1997
Tequila	1997
texturizado de fibras artificiales y sintéticas	1997
Toallas y batas para baño 100% algodón	1997
Transmisiones mecánicas y componentes	1997
Tubería de acero al carbón con costura longitudinal	1997
Tubería de acero para norias	1997

Fuente: Premio Nacional de Exportación 1997.

La característica principal de las exportaciones de las medianas empresas exportadoras participantes en el Premio Nacional de exportación es que se trata de productos más elaborados y un uso intensivo de tecnología de punta, esto se explica en parte por su capacidad financiera, que no es la misma que la de empresas pequeñas y que sin embargo algunas de estas empresas pequeñas se han dado a la tarea de exportar productos de tecnología de punta como se muestra en los cuadros anteriores.

Los datos presentados en este capítulo no están actualizados ya que intentan demostrar que en el periodo que va de la apertura comercial en adelante si hubo PYMES que exportaron, lo que significa que independientemente de los cambios de la política económica y las crisis que ha sufrido el país este tipo de empresas tiene la capacidad de exportar productos de calidad, sin apoyo del gobierno, capacidad que podría ser duplicada si contaran con los mecanismos de apoyo gubernamental dirigidos a sus necesidades.

### 3.7 Casos de PYMES mexicanas exitosas en la exportación

Antes de la apertura comercial no se hablaba mucho de casos de PYMES exitosas en la exportación, porque a muy pocos les importaba o porque nadie imaginaba que los había. Con la inserción de México a los mercados Internacionales, se ha puesto un especial énfasis a este tipo de empresas, la preocupación de muchos gobiernos es como apoyarlas para que incrementen su competitividad y la de empresarios, es cómo existen empresas de menor escala que han logrado exportar, cuando esta actividad al parecer es únicamente para las empresas grandes.

La práctica a demostrado lo contrario, ingresar al mercado internacional no es cuestión de tamaño, sino de capacidad, cualquier empresa ya sea grande o pequeña que este bien preparada puede iniciarse en la actividad exportadora, los retos son los mismos: calidad, capacidad de producción, adaptación a los requisitos del cliente, conocimiento del mercado, servicio, confiabilidad y precio competitivo. Entre el plan de exportación de una pequeña empresa y el de un grupo industrial tampoco hay diferencias de tamaño, sino de nivel, de volumen y de complejidad. Las PYMES que logran la internacionalización no manejan sistemas empresariales integrados planificados y gestionados de manera conjunta para conseguir objetivos a escala regional o mundial, como las empresas multinacionales, "si no que operan mercado por mercado, empleando la flexibilidad de servicio al mercado como uno de los diversos medios posibles para obtener ventaja competitiva".<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Stephen Young, James Hamill, *Penetración y Desarrollo de los Mercados Internacionales*, Plaza & Janes Editores, S.A., España, 1991, pág. 23.

Las empresas grandes, también fueron pequeñas, muchas iniciaron con un pequeño negocio al que se le fue inyectando capital para que creciera.

Los empresarios de negocios potencialmente internacionalizables principalmente por su capacidad financiera son, generalmente, los de compañías medianas que no se animan a la exportación, por la falta de conocimiento acerca de las posibilidades que brinda el mercado extranjero, el temor a las complejidades de las relaciones comerciales internacionales o por la idea conformista de “nos va bien vendiendo en nuestro país”

Pero el verdadero ejemplo empresarial lo constituyen las PYMES cuya naturaleza está regida por un mercado local, ya que gracias a su creatividad y tenacidad han logrado incursionar mercados internacionales, en un entorno marcado por contracción del mercado interno, inflación y libre competencia. Lo que las ha motivado en la mayoría de los casos es la idea de generar mayores ganancias, al darse cuenta que si tienen éxito en su ciudad, pueden ser capaces de vender igual de bien, o mejor en el mercado extranjero y además en dólares.

Un estudio realizado por Bancomext en 1994 sobre empresas exportadoras de los sectores textil, prendas de vestir, cuero y calzado, mostró que tener éxito les significó a estas empresas:

- Enfrentar mercados muy competidos y con precios castigados.
- Un esfuerzo superior al que demandaba el mercado interno, en calidad, precio, servicio y puntualidad de entrega.
- En ocasiones, altos costos de aprendizaje e incluso la pérdida de los primeros pedidos.
- Cambios en los márgenes de utilidad y modos tradicionales de actuar.

Varios de los empresarios entrevistados por Bancomext concluyeron que vender en el exterior es la única opción para sobrevivir a corto y mediano plazo, también consideraron que el mercado externo les permitió, mantener, modernizar y estimular el crecimiento de sus organizaciones.

El Premio Nacional de Exportación ha difundido los casos de éxito de las empresas ganadoras de este certamen, a continuación se describen la experiencia y logros que la exportación ha significado para las empresas ganadoras del Premio Nacional de Exportación en las categorías de pequeñas y medianas empresas en el periodo de 1993 a 1996 (Anexo 2).

### **Categoría I, Empresas Industriales Pequeñas**

#### **Hovomex. (ganador 1993)**

**Hovomex es una exitosa co-inversión de capital mexicano con norteamericano que, produce medios filtrantes celulósicos y de fibras sintéticas para filtros**



**automotrices. Se desarrolló dentro del esquema de sustitución de importaciones en la década de los ochenta. Su plan de negocios inicial consistía en abastecer el 100% de la demanda nacional y eventualmente realizar exportaciones marginales hacia América Latina, pero debido a la crisis económica surgida en 1982 y a la consecuente contracción del mercado nacional, se vieron forzados a exportar antes de lo previsto. Exporta al mercado de América Latina, Centro, Sudamérica. Con el apoyo de la Representación Comercial de México en Moscú, obtuvo un contrato anual de suministro con la URSS, el cual significó en volumen una cantidad de producto superior a la venta en toda el área de América Latina.**

En 1988 iniciaron ventas a Corea del Sur, debido a la recomendación de un proveedor de materias primas.

Su asociación con la firma multinacional H&V les ha restringido penetrar otras regiones del mundo hasta 1994, debido a una estrategia comercial, basada en la segmentación de mercados.

Con la crisis que se desato en México en 1995, tuvieron que exportar al resto del mundo, aprovechando su capacidad instalada, se posicionaron en países como: Turquía, Irán, Pakistán, Emiratos Árabes Unidos, República Popular China, Taiwán, Hong Kong, Indonesia, Malasia, Filipinas, Australia y Cuba. Lo que les permitió incrementar sus exportaciones en unidades, comparativamente con 1994, en un 22%, habiéndose contraído el mercado interno en 4%.

La distribución de responsabilidades por parte de los socios de la empresa, es la siguiente:

- El socio mexicano es responsable de la operación y administración del negocio
- El socio extranjero es responsable de la transferencia y actualización tecnológica.
- Ambos socios son co-responsables de la mercadotecnia y comercialización.

Mecanismos que emplean en apoyo a sus operaciones de exportación:

- Bases de datos internacionales y propias de Bancomext para llevar a cabo la investigación mercadotecnia.
- **Aprovechamiento de los Acuerdos y Tratados Comerciales con Chile, Bolivia,**

**Venezuela, Colombia, y Costa Rica.**

- Oficinas de venta de los socios norteamericanos para la promoción de su producto.
- Comercializadores especializados para promover en mercados emergentes.

**Méritos:** Desde el inicio de sus operaciones de exportación, ha ido ganando el mercado latinoamericano para sus productos.

Su grado de penetración en Centro y Sudamérica es de aproximadamente el 50%.

Cuenta con un sólido programa de ventas al exterior.

Se encuentra asociada con capital extranjero (el 45% del capital total es de origen nacional).

Por acuerdo con sus socios norteamericanos, no vende en los Estados Unidos ni Canadá.

Por la adaptación de sus productos a los mercados y la gran variedad de éstos, ha sumado una gran participación en el ámbito internacional.

Para evitar la contaminación, aplica controles muy estrictos en las diversas áreas de operación; realiza tratamiento de aguas.

La misma empresa efectúa sus propios estudios de mercado y de factibilidad técnica.

Cuenta con programas de capacitación permanente y con un importante sistema de incentivos a su personal.

Ha desarrollado tecnología propia a partir de mejoras a la que, en un principio, le proporcionaron sus socios norteamericanos, compitiendo y ganándoles mercados a estos últimos.

### **Industrias Reyes (ganador 1994)**

Es una empresa con capital 100% mexicano dedicada a la producción de guantes y productos para el boxeo. El propietario de la empresa es un prominente empresario que se inició en la carrera del boxeo y tuvo la visión de incursionar en un mercado muy demandado y con poca oferta de productos de calidad. Su experiencia en el boxeo le permitió identificar las necesidades de sus clientes y los requerimientos de calidad necesarios para colocar sus productos en el mercado de exportación, como por ejemplo el tipo de materias primas, diseño y control de calidad en el proceso de producción para producir guantes anatómicos adaptables a cualquier boxeador.

Con 27 empleados, 100% de grado de integración nacional de su producto, Industrias Reyes logró colocar en el periodo de 1990-1993, 1'183,000 de dólares vendiendo a Estados Unidos, Japón, España, Gran Bretaña y Alemania.

Sus productos de exportación tienen reconocido prestigio en Estados Unidos y el Lejano Oriente. En 8 de cada 10 peleas de campeonato mundial, se utilizan guantes "Cleto reyes", marca registrada.

Instrumentos de apoyo:

-Participa en ferias y exposiciones nacionales e internacionales de su ramo.

### **Rolamex (ganador 1995)**

Produce radiadores automotrices e industriales, inició operaciones en 1981 y exportaciones en 1989 a través de un contrato de maquila. En 1992 logró una alianza estratégica con una importante distribuidora para suministrarle refacciones. Exporta a Estados Unidos radiadores, componentes de radiadores para automóviles y transporte agrícola e industrial con 85% de grado de integración nacional.

### **Micro, S.A. de C.V. (ganador 1996)**

Micro es una empresa nacida en 1965, 100% mexicana, que se especializa en la fabricación de hule químicos.

Líder en el mercado nacional para sus productos, ha incursionado en los mercados internacionales, compitiendo en calidad, tecnología y servicio frente a grandes consorcios mundiales.

Sus mercados específicos son los de la transformación del hule que van desde llantas, pasando por los derivados del látex, hasta llegar a las gomas de borrar. Desde su fundación ha desarrollado sus procesos a través de tecnología propia, con la que se controlan y cuidan reacciones delicadas de alta precisión, cuya investigación y desarrollo se realiza en el laboratorio de la empresa.

Su actividad exportadora se vio incrementada notoriamente en 1992 y, desde entonces, se ha venido exportando entre el 30 y el 40% de la producción, llegando a comercializar en el extranjero hasta 26 productos de los 36 que fabrica.

Micro cuenta con una logística muy completa de exportación, que le permite proporcionar a sus clientes un servicio integral y colocar los productos en el puerto de destino o a puerta de planta del comprador. Esta logística incluye Asia y Europa.

El tipo de comercialización especializada, requerida por la industria hulera altamente tecnificada, se cristaliza para Micro en la creación de 18 distribuidores en los Estados Unidos, Centro y Sudamérica, Europa y Asia, contando con una red de enorme potencial que es garantía de buenos resultados de venta y desempeño financiero.

La actividad exportadora, la recuperación del mercado nacional, una importante mejora de los precios y el incremento de la productividad de la empresa, son los factores que han mejorado la posición financiera de Micro.

Micro tiene claramente definido a donde quiere llegar, sus metas son alcanzables. Se trabaja, diariamente, con una mística y cultura que están haciendo del éxito una costumbre.

## **Categoría II, Empresas Industriales Medianas**

### **Fabricación y Representaciones Industriales, S.A de C.V. (ganador 1993)**

Frisa inició operaciones en 1971 como un pequeño taller de forja para abastecer a la industria metal mecánica de Monterrey. A través de los años se convirtió en la empresa líder nacional como productora de piezas industriales forjadas para la industria nacional de bienes de capital y equipo pesado.

En 1983 realizó sus primeras exportaciones y se convirtió en empresa altamente exportadora que ha superado las crisis que ha sufrido la industria nacional de bienes de capital, exportando el 90% de su producción a diversos países de América, Europa y Asia.

En 1994 Frisa realizó una alianza comercial con Scot Forge para fortalecer sus mercados de Sudamérica y Canadá y con A.M. Castle para establecer un centro de servicio de aceros especiales para el mercado nacional, también adquirió una planta de forjas industriales localizada en Detroit Michigan, para consolidar sus mercados del norte de Estados Unidos.

Su proceso de internacionalización lo logró gracias a la implementación de medidas como:

- Segmentación de mercados
- Estandarización de procesos e incremento de la productividad
- Sistema de medición, índices cuantitativos y cualitativos
- Benchmarking
- Sistema de incentivos
- Educación y capacitación
- Cambio de cultura
- Modernización y ampliación de la capacidad
- Valor agregado
- Comunicación electrónica con sus clientes
- Diversificación de mercados
- Desarrollo tecnológico

## **Méritos:**

Durante 1992, la empresa destinó el 82% de su producción a los mercados internacionales.

La empresa cuenta con instalaciones de primer orden, de acuerdo al estrato industrial al que pertenece.

En la fabricación de sus productos, utiliza ingeniería de alta precisión, para la cual cuenta con especialistas en cada una de sus respectivas áreas. Posee desarrollo tecnológico y diseños propios.

Ofrece a sus clientes extranjeros productos de calidad a precios competitivos y con entrega oportuna.

Opera sobre pedidos específicos y proporciona flexibilidad en cuanto a los requerimientos del cliente; esto es, adecua sus productos a las normas técnicas y de calidad de sus compradores.

Cuenta con un sistema de cómputo, que integra a todas las áreas y a través del cual la empresa se enlaza con sus clientes, lo que le permite brindar un excelente servicio en lo relativo a capacidad de respuesta, obteniendo con ello una importante ventaja comparativa frente a sus competidores.

## **Textiles León, S.A. de C.V. (ganador 1994)**

Es una organización a la vanguardia del desarrollo tecnológico, inició operaciones en 1990 produciendo elásticos, cintas rígidas y etiquetas, logró 1'924,800 de dólares en el periodo de 1990-1993 exportando a Australia, Italia, Estados Unidos, España y Canadá.

Poseen el 80% del mercado australiano y el 40% del italiano en elásticos para zapatos. Ha sabido penetrar en nichos de mercado de difícil acceso, a través de innovaciones y calidad en su producto, así como por una profundización en el conocimiento del comportamiento de sus clientes, a quienes les ofrece servicio pos-venta.

Ha desarrollado tecnología de punta.

## **Mosaicos Venecianos (ganador 1995)**

Es una empresa familiar de capital 100% mexicano, semiartesanal que se constituyó en 1949, produce mosaicos de vidrio que adapta a las necesidades de sus clientes, posicionándose en el nicho de mercado de recubrimientos artísticos, donde tiene un solo competidor que es una empresa italiana cuyo precio de venta es 75% más alto que el de Mosaicos Venecianos.

Opera con 136 empleados, distribuidos en una planta procesadora de vidrio y en un taller de diseño, en donde se maneja tecnología de punta para la reproducción de imágenes y conformación de murales.

Comenzó a exportar en 1985 a través de distribuidores, sus productos llegan a 14 países entre los que destacan Estados Unidos, Canadá, Alemania, Arabia Saudita, Corea del Sur, Tailandia, Australia y otros países de Centroamérica.

Ha desarrollado tecnología propia en el diseño y reproducción de herramental y maquinaria, lo que le ha permitido reducir sus costos y el pago de regalías. Cuenta con sistemas de control de calidad.

### **Muebles Rústicos Segusino, S.A. de C.V. (ganador 1996)**

**Muebles Rústicos Segusino** es una empresa que fabrica más de 500 modelos de muebles rústicos con calidad y características artesanales en volúmenes industriales.

Inició operaciones en 1987, exportando en el mismo año 50% de sus productos. Al identificar sus nichos de mercado, especialmente en los Estados Unidos, comprendió la necesidad de integrar talleres de producción que siguieran su línea para aumentar y flexibilizar su capacidad, por lo que en 1989 integraron a tres empresas maquiladoras para la producción y ensamble del mueble. Ese mismo año iniciaron exportaciones a Europa, registrando crecimientos muy altos en sus mercados, lo que llevó a ampliar su esquema de subcontratación de nuevos maquiladores.

Los talleres asociados son propiedad de pequeños industriales que dirigen y capacitan a su personal. Adquieren maquinaria y tecnología que les da altos índices de productividad, lo que les ha permitido cumplir con compromisos de exportación con puntualidad, calidad y precio.

Muebles Rústicos Segusino proporciona a los microempresarios asociados, asesoría continua en capacitación empresarial, diseño y desarrollo de productos, control de calidad, ingeniería de producción y aspectos contables y fiscales.

Proporciona también el 100% de los materiales e insumos utilizados. La adquisición de materias primas se centraliza para obtener mejores condiciones y precios que permitan la competencia en los mercados internacionales, así como un control de calidad.

Su producción se exporta a través de una red de 21 distribuidores exclusivos, que abarcan 44 países.

Participa en 127 exposiciones internacionales anualmente, junto con sus distribuidores y mantiene una imagen corporativa uniforme en su material promocional.

Sus muebles se basan en diseños de los siglos XIV al XIX, en cuya producción se han estudiado y cuidado todos los detalles. Están elaborados con una combinación de maderas nuevas de pino y auténticas maderas antiguas y apolilladas. Las maderas reciben un tratamiento para evitar el desarrollo de la polilla, el cual es inofensivo para el ser humano.

Presenta sus muebles en combinación con artesanías mexicanas, que también comercializa, por lo que exporta un producto integral que constituye un concepto de decoración mexicana.

El hierro vuelve al hogar a través del renacer de las viejas formas por el gran derroche de imaginación y creatividad de su estructura y configuración estéticas. Todos los muebles de hierro que son creados por Segusino están hechos pensando en la forma de vida de las nuevas familias con sabor a tierra y reminiscencia del pasado.

En síntesis y con base al análisis de la información anterior se desprende que las constantes que hacen exitosas a las PYMES en el mercado externo son las siguientes:

- ✓ Una planeación adecuada de sus actividades (organización, administración, dirección y evaluación)
- ✓ Personal capacitado y con conocimiento de idiomas
- ✓ Capital para invertir en operaciones de largo plazo
- ✓ Estrategias de venta y de negociación
- ✓ Conocimiento profundo de la demanda (acervo informativo e investigación de mercados que incluye logística, aspectos legales, administrativos y financieros)
- ✓ Producción que cumpla con estándares internacionales de calidad
- ✓ Cumplimiento puntual de las operaciones pactadas
- ✓ Capacidad de adaptación y respuesta a los cambios
- ✓ Servicio pos-venta

### **3.8 Contribución de las PYMES en el comercio exterior de México**

**El número de PYMES en México en 1995 fue de 99.8% del total de establecimientos manufactureros, comerciales y de servicios (excluyendo servicios financieros)., 2,067,991 micro empresas, 101,158 pequeñas empresas y 12,418, empresas medianas. En ese mismo año, las Delegaciones Federales de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) reportaron 6,869 empresas exportadoras en toda la República Mexicana (Cuadro 2), 32.1% micro (12.8%), pequeñas (12.3%) y medianas (7.0%). Esto significa que en todas las entidades se cuenta con PYMES que de manera directa o indirecta, esporádica o por coyuntura, han logrado la internacionalizarse a través de la exportación.**

En 1995, según cifras de Bancomext, se registraron 21,419 empresas en el padrón de exportadores de la República Mexicana. El mismo organismo reportó en ese año que 2.7% de las empresas grandes concentraban el 80% de las exportaciones no petroleras del país, sin embargo aunque el valor de las exportaciones de las PYMES no son significativas, el porcentaje de PYMES dedicadas a la exportación es muy alto, y demuestra que un gran número de éstas se encuentran involucradas en el proceso de internacionalización. Las PYMES exportadoras se concentran en 5 estados de la

República que son: Distrito Federal 19.9%, Jalisco 11.0%, Nuevo León 9.8%, Estado de México 8.4% y Baja California 7.5%. En los casos del Distrito Federal, Estado de México y Nuevo León, las PYMES están más vinculadas con los procesos de subcontratación; mientras que en Jalisco y Baja California son más independientes y se dedican a la artesanía y agricultura respectivamente.

La participación de las PYMES en el Premio Nacional de Exportación muestra también el crecimiento de este subsector involucrado en operaciones de comercio exterior. En 1993 del total de participantes 37.0% fueron PYMES, en 1994, 22.4% fueron PYMES, en 1995, 20.5% fueron PYMES, en 1996 27.6% fueron PYMES y en 1997, 31.6% de la participación total fueron PYMES.

**Número de Establecimientos Manufactureros, Comerciales y de Servicios (Excluyendo Servicios Financieros), por Entidad Federativa según el tamaño de establecimientos**

<b>Entidad</b>	<b>Total</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeño</b>	<b>Mediano</b>	<b>Grande</b>
<b>Total</b>	<b>2,186,655</b>	<b>2,067,991</b>	<b>101,158</b>	<b>12,418</b>	<b>5,088</b>
Aguascalientes	24,694	23,246	1,233	157	58
Baja California	47,223	42,801	3,758	482	182
Baja California Sur	10,894	10,129	680	69	16
Campeche	17,252	16,604	577	60	11
Coahuila	64,002	60,373	3,123	360	146
Colima	15,583	14,891	630	48	14
Chiapas	85,517	83,775	1,583	135	24
Chihuahua	84 141	69,883	3,842	481	275
Distrito Federal	303,785	276,977	22,683	2,907	1,218
Durango	29,371	27,749	1,386	190	46
Guanajuato	105,873	100,573	4,634	510	158
Guerrero	80,196	78,618	1,379	148	51
Hidalgo	39,114	37,703	1,206	144	61
Jalisco	151,829	142,041	8,520	926	342
Estado de México	225,974	216,861	7,055	1,288	770
Michoacán	95,042	92,224	2,490	270	58
Morelos	42,716	41,281	1,215	161	59
Nayarit	22,864	22,143	643	60	18
Nuevo León	89,859	80,838	7,597	992	432
Oaxaca	69,208	67,833	1,228	113	34
Puebla	123,579	119,415	3,557	447	180
Querétaro	26,997	25,237	1,472	195	93
Quintana Roo	18,096	16,637	1,271	139	49
San Luis Potosí	47 950	45,722	1,924	205	99
Sinaloa	49,336	46,220	2,740	310	66
Sonora	47,966	44,440	3,035	368	123
Tabasco	27,844	26,475	1,206	134	29
Tamaulipas	65,811	61,967	3,293	370	181
Tlaxcala	22,792	22,236	424	83	49
Veracruz	137,644	133,015	4,067	392	170
Yucatán	83,652	51,467	1,918	204	63
Zacatecas	29,829	28,957	789	70	13

Fuente: Dirección de Planeación de Nacional Financiera, con base en INEGI, Censo Económico 1994 (Resultados Oportunos). México, 1995.



**PYMES exportadoras en 1995 (Por número de empleados)**

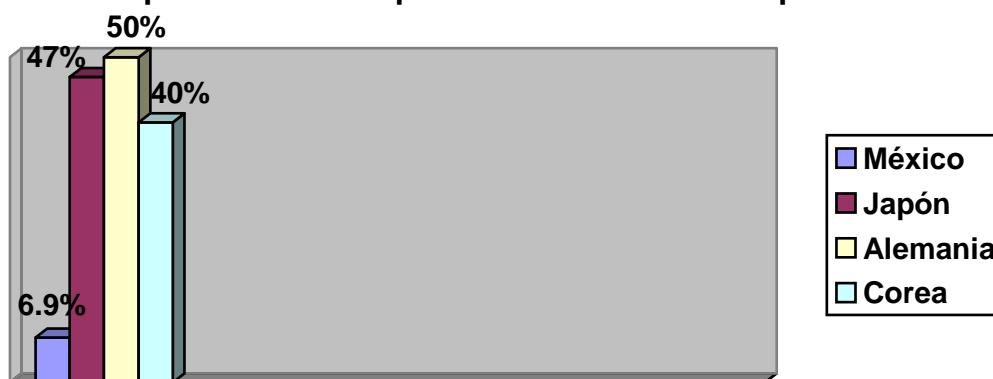
Entidad	Menos DE 25	26 A 50	51 A 100	101 A 250	Total
AGUASCALIENTES	26	19	15	15	75
BAJA CALIFORNIA	148	124	121	120	513
BAJA CALIFORNIA SUR	13	7	3	3	26
CAMPECHE	14	3	10	3	30
COAHUILA	63	35	27	40	165
COLIMA	19	7	8	8	42
CHIAPAS	52	15	9	8	84
CHIHUAHUA	134	40	27	39	240
DISTRITO FEDERAL	617	233	230	288	1368
DURANGO	37	24	31	34	126
ESTADO DE MEXICO	171	104	119	183	577
GUANAJUATO	45	63	35	57	200
GUERRERO	32	9	16	5	62
HIDALGO	14	5	11	8	38
JALISCO	289	164	152	152	757
MICHOACAN	47	27	22	28	124
MORELOS	26	15	8	13	62
NAYARIT	17	8	5	7	37
NUEVO LEON	215	169	127	164	675
OAXACA	49	16	7	6	78
PUEBLA	93	70	69	70	302
QUERETARO	20	11	12	31	74
QUINTANA ROO	17	4	2	3	26
SAN LUIS POTOSI	50	27	29	27	133
SINALOA	126	34	43	42	245
SONORA	153	42	33	33	261
TABASCO	11	0	2	5	18
TAMAULIPAS	100	39	29	33	201
TLAXCALA	23	10	8	12	53
VERACRUZ	74	20	23	21	138
YUCATAN	47	24	18	25	114
ZACATECAS	9	6	1	9	25
TOTAL	2,751	1,374	1,252	1,492	6,869

Fuente: Delegaciones Federales de SECOFI, México, 1995.

La participación de las PYMES en el comercio exterior en México en 1995 fue del 6.9%, lo que representa un volumen muy bajo de comercio exterior, comparado con lo que lograron empresas de países como Japón 47%, Alemania 50% y Corea 40%, pero importante si se toma en cuenta que la producción de este tipo de empresas se orienta principalmente a satisfacer las necesidades del mercado interno y la mayoría de las PYMES que se orientaron a la exportación lo hicieron ante la contracción del mercado interno, además de que dicho porcentaje no considera las exportaciones indirectas que logran estas empresas al subcontratarse con empresas de mayor escala orientadas a la exportación y que a su vez son las que sostienen el incremento de exportaciones manufactureras del país, que se ha reflejado ininterrumpidamente a partir de la apertura económica.

A nivel internacional se reconoce la importancia de las exportaciones de las PYMES mexicanas sobre las exportaciones totales reflejadas en la balanza comercial, como se muestra a continuación:

### Participación porcentual de las pequeñas y medianas empresas en las exportaciones de diversos países



Fuente: Revista Comercio Internacional, Ediciones Studio Once, Año 1, marzo,1995.

Los datos presentados a continuación revelan el aumento de la participación de las PYMES en las exportaciones mexicanas de 1993 a 2001.

<b>1993</b>	21,500 empresas exportadoras de las cuales 20,500 eran PYMES (95%).
<b>1998</b>	El 15 de junio de 1998 el periódico el Nacional publicó que el Secretario de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) afirmó que en dicho año 12 mil PYMES se integraron al proceso exportador, 2 mil más obtuvieron contratos de proveeduría.
<b>1999</b>	De las 2.84 millones de PYMES que se registraron en este año, alrededor de 35,000 participan en la actividad exportadora lo que representa menos de 2%.
<b>2000</b>	De 36,500 empresas exportadoras aproximadamente 34,000 fueron PYMES.
<b>2001</b>	Las exportaciones totales de México alcanzaron casi 160 mil millones de dólares y 95 por ciento de los exportadores mexicanos fueron PYMES.

Fuente: Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México, emitido por la Secretaría de Economía en 2000.

Las exportaciones de las PYMES en valor no son comparables con las exportaciones de las grandes empresas, sin embargo de acuerdo a los datos proporcionados por el Premio Nacional de Exportación en el periodo de 1992-1995, las ventas al exterior de las PYMES participantes en dicho certamen repuntaron en la balanza comercial de México, como se muestra a continuación.

**Exportaciones de PYMES reflejadas en la balanza comercial de México en el periodo de 1992-1995**

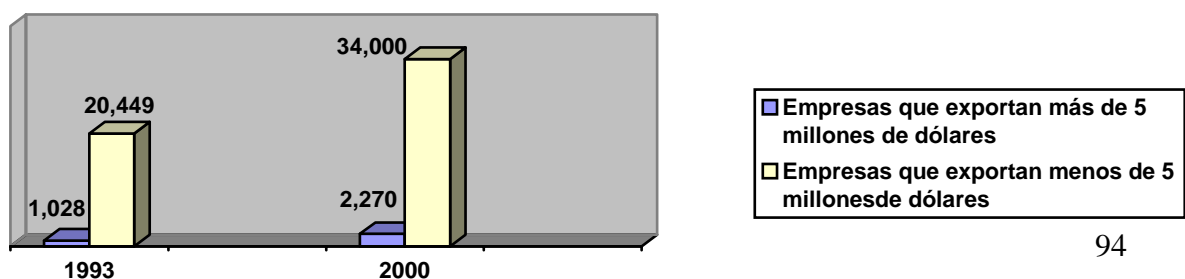
Tamaño De Empresa	Producto	Inicio de Exportaciones	Participación de las exportaciones de las PYMES en la Balanza Comercial 1992-1995			
			92	93	94	95

Pequeña	Manufacturero	Figuras decorativas en cobre	1981	3.1%	6.9%	9.6%	8.2%
Pequeña	Manufacturero	Productos químicos (tríóxido de bismuto)	1970	23.0%	27.0%	25.0%	20.0%
Pequeña	Manufacturero	Productos artesanales en aluminio fundido	1989	1.6%	2.2%	1.0%	2.2%
Pequeña	Manufacturero	Dulces y botanas	1992	0.2%	0.5%	0.5%	0.5%
Pequeña	Manufacturero	Artículos de madera	1992	4.0%	4.0%	4.0%	13.0%
Mediana	Textil	Cobertor de acrílico-poliéster	1986	15.0%	17.0%	23.0%	12.0%
Mediana	Minería	Barita molida	1953	66.0%	35.0%	29.0%	27.0%
Mediana	Metal-mecánico	Ejes sin tracción	1977	2.0%	4.0%	3.0%	2.0%
Mediana	Químico	Biorreguladores	1991	6.0%	5.0%	8.0%	11.0%
Mediana	Manufacturero	Vidrio para el servicio de mesa y decoración	1983	5.0%	12.0%	29.0%	21.0%
Mediana	Manufacturero	Conmutadores para la fabricación de manchas y alternadores para automóviles	1985	3.0%	3.0%	5.0%	4.0%
Mediana	Manufacturero	Muebles de madera	1992	11.0%	21.0%	33.0%	59.0%
Mediana	Manufacturero	Niples y coples de acero	1987	22.0%	51.0%	34.0%	14.0%
Mediana	Manufacturero	Cables, arneses y partes plásticas	1992	0.0%	0.1%	0.8%	1.0%
Mediana	Manufacturero	Productos químicos para acabado de cuero y calzado	1991	7.0%	4.0%	3.0%	3.0%

Fuente: Premio Nacional de Exportación 1996.

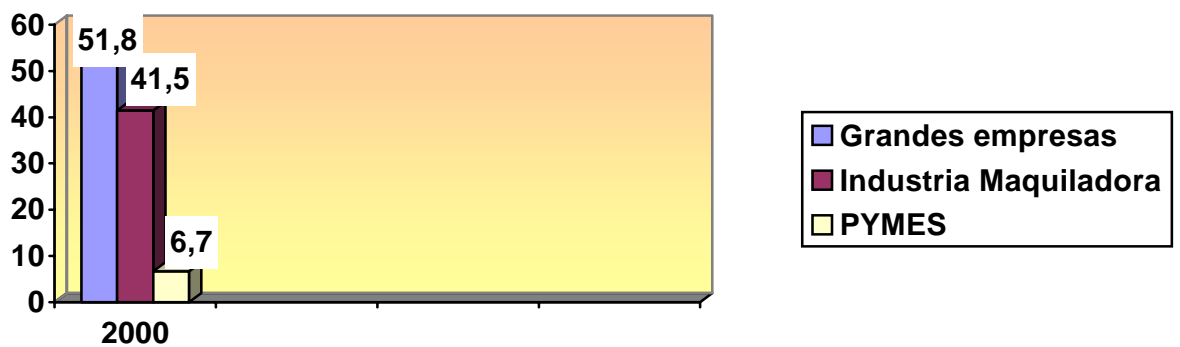
El papel de los empresarios que se encuentran al frente de las PYMES ha sido crucial, ya que a pesar de sus limitaciones, luchan en su propio mercado contra de la competencia internacional incrementando su competitividad, de manera creativa e innovadora, no sólo para conservar su mercado sino para incrementarlo a través de la internacionalización.

### Valor de las exportaciones de las PYMES en el año 2000



Fuente: Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México, emitido por la Secretaría de Economía en 2000.

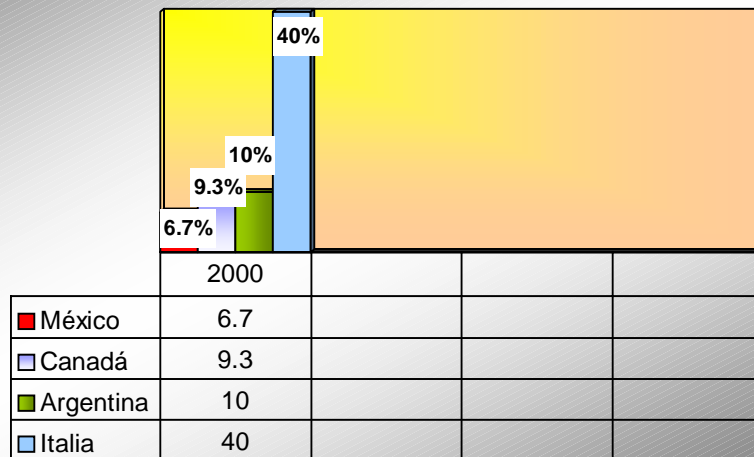
### Participación porcentual en las exportaciones totales de México por tamaño de Empresa



Fuente: Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México, emitido por la Secretaría de Economía en 2000.

Los últimos datos obtenidos en el año 2000 respecto a la posición de las exportaciones de las PYMES a nivel internacional, muestran que a pesar de que estas empresas no cuentan con firmes apoyos para exportar, manejan un porcentaje considerado del total de exportaciones en México.

### Porcentaje de exportaciones de las pymes (Comparativo Internacional)



Fuente: Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México, emitido por la Secretaría de Economía en 2000.

El apoyo decisivo, directo y organizado a las PYMES por parte de instituciones gubernamentales y el sector académico como se hace en los países mencionados anteriormente, permitiría a estas empresas incrementar su participación en los mercados externos. De no hacerlo el riesgo que se corre es la disminución de operaciones de comercio exterior de este sector de empresas, ya que la globalización de los mercados exige cumplir nuevos y variados estándares internacionales para garantizar la supervivencia a la competencia internacional.

## Capítulo IV Propuesta de apoyo a las PYMES mexicanas para exportar

### 4.1 Modelo de empresa exitosa en la exportación

Con el fin de apoyar a las PYMES que se inician en la actividad exportadora, a continuación se describen los aspectos más importantes que deben ser considerados antes de incursionar mercados externos, los cuales son el resultado del análisis de las PYMES participantes en el Premio Nacional de Exportación en el periodo de 1993 a 1995.

Cabe destacar que el éxito que dichas empresas han tenido en la actividad exportadora se lo deben al esfuerzo y creatividad tanto de sus dirigentes como de sus trabajadores y a la instrumentación de una serie de medidas inteligentes, respuesta rápidas y estrategias muy bien planeadas y estructuradas las cuales se han enfocado a eficientar sus operaciones para captar mercados, ofreciendo precios atractivos y productos y servicios de calidad, valor agregado e innovadores, todo esto concebido desde el principio como un proyecto de mediano y largo plazo con objetivos claros llevados al logro de resultados.

Estas empresas han mostrado que tienen capacidad de autocrítica, de adaptación al entorno y aptitud para asimilar el cambio y lograr un desarrollo integral de sus organizaciones que incluye aspectos tecnológicos, administrativos y humanos.

La forma en la que cada empresa a logrado la internacionalización ha sido bajo entornos y características diversas, sin embargo el análisis presentado en el capítulo anterior de las empresas exitosas en la exportación, permite afirmar que las empresas exitosas en la exportación siguen un esquema similar de organización y atienden aspectos que resultan indispensables para llevar a cabo operaciones en el exterior, los cuales se señalan a continuación con el objeto de apoyar a las PYMES que buscan incursionar mercados internacionales.

#### ➤ Autodiagnóstico

Un autodiagnóstico consiste en una serie de preguntas que deben hacerse los dirigentes de las PYMES que desean exportar; la primera es, si cuentan o no, con las condiciones de infraestructura, capital y conocimientos técnicos y administrativos para iniciar un proyecto de exportación.

Un autodiagnóstico permite conocer que tan preparada está una empresa para responder adecuadamente a las condiciones del mercado externo, detectar los puntos o áreas donde puede obtener ventajas competitivas o que requieren mejoras y determinar el método y estrategia que habrá de seguir para poder competir con empresas de clase mundial.

Antes de iniciar un autodiagnóstico, las empresas exitosas en la exportación evaluaron la rentabilidad de su proyecto de exportación, el costo total, la capacidad productiva de la organización y el proceso de producción y distribución que dicho proyecto implicaría. Una vez que consideraron rentable el proyecto de exportación, el siguiente paso fue analizar su funcionamiento, fortalezas y debilidades, esto le permitió conocer que tan

competitivas eran y si se encontraban preparadas para la internacionalización, así como el método que debían seleccionar de acuerdo a su perfil para penetrar mercados internacionales.

Para apoyar a las empresas a llevar a cabo un autodiagnóstico que les permita lograr la internacionalización a través de la exportación, existen diversas dependencias públicas, gobiernos estatales y organismos públicos y privados que expiden guías prácticas de orientación al exportador como las siguientes:

La Secretaría de Economía (anteriormente Secretaria de Comercio y Fomento Industrial) diseñó una Guía de Orientación al Exportador que consiste en un cuestionario que permite evaluar la competitividad del producto que se desea exportar, la competitividad de la empresa, el mercado objetivo, el sistema de comercialización y canales de distribución, así como otros aspectos que tienen que ver con la logística de distribución internacional.

El Premio Nacional de Exportación Fideicomiso auspiciado por la Secretaría de Economía y El Banco de Comercio Exterior resulta también una herramienta útil de diagnóstico, ya que los cuestionarios que se aplican a los participantes en el certamen, consideran aspectos que van desde los orígenes de la empresa, hasta el proceso que los llevó a incursionar mercados externos, las estrategias que emplean y los resultados obtenidos. Dichos cuestionarios son evaluados por un grupo multidisciplinario de expertos en diferentes ámbitos relacionados con el comercio exterior, quienes además de evaluar la contribución al comercio exterior de México de los participantes, les aportan elementos que les permiten mejorar sus estrategias y detectar áreas de oportunidad.

La Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE) a través de su Programa de Fomento a Nuevas Empresas Exportadoras emite un cuestionario de “Autodiagnóstico de Internacionalización de la empresa”, que consiste en un documento estructurado como un recurso de autodiagnóstico para determinar la capacidad de la empresa que busca operaciones en el mercado internacional. Dicho documento proporciona a las empresas que lo aplican orientación clara y concreta sobre cómo plantear la actividad internacional y cuáles son las áreas donde requieren apoyo en materia de comercio exterior.

El cuestionario de “Autodiagnóstico de Internacionalización de la empresa” consta de nueve incisos en los que se plantean preguntas específicas sobre el producto que se desea exportar, las fuentes de información con las que se cuenta para llevar a cabo el proyecto de internacionalización, aspectos sobre la administración y organización interna de la empresa, así como de la administración externa para atacar mercados, técnicas y procedimientos para llevar a cabo el proceso de exportación, la logística a emplear, el conocimiento sobre contratos internacionales, las técnicas de promoción internacional y aspectos sobre las finanzas y el manejo de los asuntos fiscales que afectan a la empresa.

La Universidad Nacional de Nezahualcoyotl, instituyó en 1998 el Premio a la Productividad dirigido a las pequeñas y medianas empresas, con el fin de promover acciones que conlleven al mejoramiento de la productividad de estas empresas. La evaluación para este certamen se realiza a través de un cuestionario denominado Auto-

Diagnóstico para evaluar la productividad en las PYMES, el cual consta de 79 preguntas agrupadas en seis secciones (Dirección, Producción, Insumos, Comercialización, Recursos Humanos y Resultados Financieros). Dicho instrumento se constituye también en una herramienta de evaluación para las PYMES.

El Premio Nacional de Calidad emitió también una Guía de autoevaluación denominada “Modelo de Dirección por Calidad para las Empresas Medianas y Pequeñas”, con el objeto de apoyar a las PYMES a aumentar su competitividad en el entorno globalizado en el que México está inscrito y para que dichas empresas logren mejores resultados; desde obtener rentabilidad, hasta satisfacer las exigencias de clientes, proveedores, personal y comunidad.

La Guía de Autoevaluación consta de los siguientes ocho criterios, resultado de la conjugación de las prácticas de empresas exitosas a nivel internacional:

- 1.0 Calidad Centrada en dar Valor Superior a los Clientes
  - 1.1 Conocimiento Profundo de Mercados y Clientes
  - 1.2 Administración de la Relación y el Servicio a Clientes
  - 1.3 Medición del Valor Creado para los Clientes
- 2.0 Liderazgo
  - 2.1 Liderazgo Mediante el Ejemplo
- 3.0 Desarrollo de Personal con Enfoque de Calidad
  - 3.1 Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño
  - 3.2 Educación y Desarrollo
  - 3.3. Calidad de Vida en el Trabajo
- 4.0 Administración de la Información
  - 4.1 Diseño de los Sistemas de información
  - 4.2 Análisis de los Datos y de la información
- 5.0 Planeación
  - 5.1 Planeación estratégica
  - 5.2 Planeación Operativa
- 6.0 Administración y Mejora de Procesos
  - 6.1 Diseño de Productos, Servicios y Procesos
  - 6.2 procesos Clave
  - 6.3 Procesos en las Áreas de Apoyo
  - 6.4 Proveedores
- 7.0 Impacto en la Sociedad
  - 7.1 Preservación de Ecosistemas
  - 7.2 Promoción de la Cultura de Calidad en la Comunidad
- 8.0 Resultados
  - 8.1 Por Mejora de productos y Servicios
  - 8.2 por Mejora de procesos de Productividad
  - 8.3 Para el Personal
  - 8.4 Para los Accionistas o la Institución
  - 8.5 Para los Clientes

En resumen todas estas guías permiten hacer un análisis muy detallado de las condiciones en las que se encuentra una empresa y presentan resultados muy objetivos, pero además permiten identificar áreas de oportunidad, que al ser mejoradas optimizan el desempeño de la organización y permitan mejorar su desempeño.

➤ Organización



Toda acción al interior de una organización se lleva a cabo por individuos que cumplen un perfil de puesto de trabajo que les permite realizar sus funciones disponiendo de los recursos materiales y financieros con los que cuenta la empresa, sin embargo no se encuentran plenamente conscientes de cómo producir los impactos deseados, algunas veces se emprenden acciones equivocadas con una gran eficiencia y calidad que cumplen las expectativas de acción pero no consiguen los resultados requeridos.

De aquí que resulte fundamental medir que las acciones correspondan a los impactos esperados y esto se logra a través de la capacidad de la organización para planear objetivos estratégicos y las estrategias que le aseguren su consecución.

Las empresas exitosas en la exportación le dan una importancia creciente a su estructura organizativa ya que de ésta depende el éxito de sus operaciones. Cuentan con las áreas propias de una empresa que realiza operaciones en el extranjero entre las más importantes se encuentran mercadotecnia y logística, ya que el área de mercadotecnia les permite definir su estrategia de ventas en el mercado meta, la cual implica la investigación de mercado para los productos que se desea promover, el análisis de oferta y demanda, la detección de clientes potenciales y el análisis de la rentabilidad del proyecto de exportación. La parte de mercadotecnia puede ser tan amplia como las ventas lo requieran y se dedica a desarrollar e implementar la estrategia de venta (posicionar el producto en el mercado meta), desarrollar políticas de venta, la fuerza de ventas, proteger la marca en el exterior, monitorear los resultados con relación a los planes y el presupuesto disponible, controlar los gastos de publicidad, mercadeo y promoción, brindar servicios de posventa e incluso monitorear la investigación y desarrollo de las mejoras del producto exportado de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Para desempeñar dichas funciones las empresas exitosas en la exportación emplean profesionistas en relaciones comerciales o internacionales, ingeniería industrial, de producto o mercadotecnia, que puedan encargarse también del área internacional para ser responsable de la logística de distribución y transporte, seleccionar los mejores distribuidores en los diferentes mercados, dar seguimiento a los pedidos, así como promover la cobranza y buscar posibles alianzas estratégicas que ayuden a crecer a la empresa, complementarse o superar conflictos.

La parte de administración también es muy importante ya que se encarga de la planeación, evaluación, detección de riesgos, análisis financiero, investigación de mercados, manejo de la facturación, formación del precio de exportación, manejo del personal etc., por lo que la mayoría de las empresas exitosas en la exportación cuentan con personal especializado en administración, dirección internacional o finanzas para llevar a cabo este tipo de actividades y contadores para apoyar las funciones administrativas, llevar los registros contables, la nómina, los gastos y las cuentas por cobrar, verificar que se cuente con los recursos materiales y financieros para que opere la empresa.

Las empresas exitosas en la exportación también cuentan con una secretaria bilingüe, con conocimientos contables, manejo de paquetería, Internet y correos electrónicos, quien debe ser organizada y responsable, así como contar con la habilidad para el manejo de relaciones públicas para atender y visitar clientes en su caso.

Las empresas exitosas en la exportación no descuidan el aspecto jurídico que conlleva la realización de operaciones en el extranjero por lo que subcontratan los servicios de un

despacho jurídico especialista en derecho internacional o mercantil, que conozca las disposiciones jurídicas y comerciales en cada país, e incluso en el propio y que tenga los conocimientos para establecer contratos y trámites jurídicos,

El personal técnico, operativo y de producción no deja de ser importante para las empresas exportadoras ya que de éste depende el funcionamiento de la organización y éxito de sus productos en los mercados internacionales.

Para las PYMES que no cuentan con los recursos para contratar personal especializado, existe la opción de contratar profesionistas de medio tiempo a quienes les puede pagar de acuerdo a un tabulador por hora o proyecto. Pueden aceptar también que estudiantes realicen prácticas profesionales en su empresa, las cuales permitan que pasantes de contaduría, administración, ingeniería industrial, derecho, mercadotecnia, finanzas, secretariado y relaciones internacionales, tengan oportunidad de ver cómo es su profesión en el campo real a un costo bajo para la empresa.

#### ➤ Cultura organizacional

La cultura del personal de la empresa representa un factor determinante para su éxito, las organizaciones de clase mundial muestran un gran interés por difundir y orientar su cultura en el sentido deseado, la razón reside en que la cultura tiene que ver con la forma en que éstas actúan, trabajan, toman decisiones, responden a las demandas ambientales y se relacionan con los demás, cuando este patrón de conducta es el adecuado, contribuye al cumplimiento de los objetivos organizativos, en caso contrario se convierte en un gran obstáculo para alcanzarlos.

La cultura se puede analizar en cuatro grandes rubros:

**Actitud ante el cambio.-** Es la posibilidad de modificar la conducta ante los cambios que presenta el entorno, aprender y cambiar la forma en la que se venían haciendo las cosas, con la convicción de que de otra forma la empresa no podrá seguir creciendo.

**La toma de decisiones.-** El nivel de estrés que se maneja en las operaciones internacionales exige que las personas trabajen sin una supervisión estrecha y muchas veces tomando decisiones arriesgadas para lograr los objetivos establecidos, esto se logra si la gente cuenta con los conocimientos, la experiencia y la motivación para asumir sus propias responsabilidades y trabajar en equipo en un ambiente competitivo.

**Enfoque a resultados.-** Las funciones que lleva a cabo el personal de una empresa tienen siempre un fin y es cumplir con los objetivos y las metas de la organización en tiempo, dentro de los estándares establecidos, con los recursos con los que cuenta la empresa, con la planeación adecuada de las actividades, y con la fijación de mecanismos de seguimiento, control y evaluación.

**Relaciones interpersonales.-** El trabajo en equipo entre los miembros de la organización es fundamental y se refiere a la disposición y habilidad de trabajar con y

para los demás, con una actitud de servicio, espíritu de colaboración y fluidez en la comunicación.

Las empresas exitosas en la exportación le dan especial importancia al rubro de la cultura empresarial ya que diversos estudios demuestran que cuando la gente se siente bien en su trabajo es más productiva.

Alfonso Siliceo, Consultor en Administración<sup>1</sup>, considera que la vitalidad organizacional es la fuerza y energía que mantiene la cultura y el crecimiento permanente de las empresas y la basa en un modelo personal y organizacional que consta de los siguientes aspectos:

<b>Modelo de vitalidad personal</b>	<b>Modelo de vitalidad organizacional</b>
1. Conocimiento de sí mismo	1. Diagnóstico organizacional
2. Cuidado de la salud física, psicológica y espiritual	2. Clima laboral estimulante, sano y productivo
3. Capacidad de aprendizaje	3. Una organización en continuo aprendizaje
4. Capacidad de cambio	4. Flexibilidad, innovación y manejo del cambio organizacional
5. Trabajo constructivo y sentido del logro	5. Orientación a resultados, productividad, calidad, servicio y rentabilidad
6. Planeación de vida y carrera	6. Administración y planeación estratégica. Pensamiento visionario de mediano y largo plazo

### ➤ Infraestructura para operar

Las empresas que llevan a cabo operaciones en el extranjero cuentan con equipo de cómputo que les permite acceder a las bases de datos sobre comercio internacional vía Internet y una dirección de comercio electrónico para comunicarse con sus clientes externos.

En el caso de las PYMES que no cuentan con presupuesto para acceder a Internet, al inicio pueden rentar el servicio de cómputo e Internet por el tiempo que requieran, abrir un apartado postal en el Servicio Postal Mexicano y acudir a Bancomext o a las representaciones comerciales en nuestro país de los mercados de interés para conectarse a las bases de datos de comercio exterior.

El equipo con el que cuentan las empresas exitosas en la exportación depende de los productos y servicios que ofrecen, y por lo general las instalaciones donde se ubican estas empresas cuentan con espacios para adaptar y acondicionar profesionalmente una oficina comercial, una recepción para los clientes que se pudieran presentar, sala de exhibición, área restringida de producción, área de almacenamiento, espacios destinados para recopilar los registros de cuentas, guías de clientes/compradores, registros de clientes, etc.

No se requiere necesariamente que las PYMES cuenten con oficinas en el extranjero para dar mayor atención a sus clientes, pueden rentar espacios en los centros mundiales de comercio y los sitios de exhibiciones que cuentan con la ubicación y el prestigio necesario para llevar a cabo una promoción efectiva.

<sup>1</sup> Revista Expansión, julio 21, 1999, número 770, páginas 359-361.

➤ Insumos

Como insumos se consideran las materias primas, los recursos materiales y financieros, el equipo, maquinaria y tecnología, que son indispensables para elaborar el producto de exportación.

La estrategia de las PYMES exitosas en la exportación en este rubro se enfoca al estudio de las tendencias, costo de los insumos, equipo, maquinaria y tecnología que empleará, así como a las condiciones requeridas para su productividad.

➤ Procesos

El proceso incluye a la organización, cultura, habilidad, conocimiento y manejo de la información, la coordinación y comunicación, las políticas y procedimientos y los sistemas, por lo que resulta fundamental plantear desde el inicio los procesos correctos para tener óptimos resultados y productos de calidad.

➤ Políticas y procedimientos

Las políticas y procedimientos permiten a la empresa formalizar sus sistemas de trabajo, definir las funciones y responsabilidades que realiza el personal de cada área y facilitar el cumplimiento de los objetivos de manera ordenada y efectiva.

Para las empresas pequeñas y medianas un manual para toda la organización es suficiente y puede incluir la estrategia y los documentos técnicos y métodos específicos que debe usar la empresa para incrementar sus ventas.

➤ Sistemas

Los sistemas se refieren a la tecnología, técnicas, o referencias internacionales que se emplean en la producción, supervisión, control y aseguramiento de calidad, de los productos o servicios, medición de desempeño del personal o medición de resultados de la organización. Son indispensables para asegurar que los productos que se pretenden exportar cumplan con estándares de calidad.

➤ Planeación estratégica

Uno de los factores que ha contribuido al éxito de las empresas exportadoras analizadas, es haber concebido un proyecto a mediano y largo plazo con objetivos claros llevados al logro de resultados. Estas empresas tenían muy clara su misión (su razón de ser) y su

visión (lo que deseaban lograr en el futuro) parte fundamental de una planeación estratégica.

El concepto de planeación estratégica se genera a raíz de las prácticas militares por la necesidad de formular e instrumentar planes de defensa para ganar batallas, y es adoptado por la similitud del propósito, entre los empresarios. Se define como las acciones adoptadas por una organización para asegurar la consecución de los resultados o metas planteados dentro de los límites de tiempo y optimizando los recursos previstos.

La planeación estratégica es la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la asignación de recursos y la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y los objetivos, lo que en el caso de las PYMES resulta complejo ya que por naturaleza se desarrollan por decisiones intuitivas, que les permiten obtener los primeros pedidos, pero no garantizan que a mediano y largo plazo esos pedidos se repitan o se incrementen.

La planeación estratégica considera aspectos que van desde la razón de ser de la empresa, el rumbo a seguir, la imagen deseada, los logros a obtener, las estrategias para alcanzarlos, las operaciones para la transformación de insumos, los satisfactores de necesidades, así como los elementos que permiten hacer una evaluación de su desempeño (Anexo 3).

La idea que tienen las PYMES de la planeación estratégica, es que únicamente puede ser implantada por empresas grandes, ya que resulta costosa y compleja, lo cual es erróneo ya que cualquier empresa independientemente de su tamaño y su entorno que a logrado tener éxito en su mercado a puesto en marcha planes para lograr sus objetivos. La planeación estratégica puede ser tan compleja como lo es la organización, por lo que debe responder a las condiciones internas y externas de cada empresa en particular, como son en el caso de las condiciones internas los puntos fuertes y débiles de cada empresa, su estructura el personal disponible y sus habilidades, su capacidad financiera, historial, objetivos personales del dueño, valores imperantes en la cultura de la organización, etc. Entre las externas se encuentra la situación del entorno, las oportunidades de mercado, el comportamiento de la competencia etc. El principal problema que presentan las PYMES para diseñar su plan estratégico es no definir con precisión él o los objetivos que pretenden alcanzar. También es común que se elabore la planeación estratégica y no se lleve a cabo, o que en el curso se modifiquen aspectos que afectan los resultados esperados.

La planeación estratégica es un proceso directivo de reflexión y análisis que conduce a identificar y definir la razón de ser de la empresa, guía el establecimiento de los propósitos y resultados esenciales y permite vincular la operación con los objetivos establecidos. Este proceso se acompaña de indicadores de desempeño que son los parámetros de medición utilizados para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos.

La planeación estratégica es un concepto aplicable a cualquier empresa independientemente de su tamaño, pero sin duda es una herramienta metodológica indispensable para las PYMES que desean internacionalizarse, ya que son estas empresas quienes requieren una guía que les permita conocer sus necesidades futuras en un mercado tan competido como lo es el internacional.

Para elaborar una planeación estratégica efectiva se requiere tener muy claros los objetivos que persigue la organización, conocer las condiciones internas que presenta la empresa y las externas en las que se desarrollará, así como documentarla y formalizarla por escrito en un lenguaje claro y entendible para quienes la van a ejecutar. La planeación estratégica debe considerar todos los aspectos de la organización desde los insumos, hasta los procesos y resultados que se esperan.

La planeación estratégica es un concepto aplicable a cualquier empresa independientemente de su tamaño, pero sin duda es una herramienta metodológica indispensable para las PYMES que desean internacionalizarse, ya que son estas empresas quienes requieren una guía que les permita conocer sus necesidades futuras en un mercado tan competido como lo es el internacional.

El principal problema que se presenta al diseñar el plan estratégico de una empresa es elaborar planes de acción sin antes haber definido con precisión él o los objetivos que se pretenden alcanzar.

También es común que se elabore la planeación estratégica y no se lleve a cabo, o que en el curso se modifiquen aspectos que afectan los resultados esperados.

La planeación estratégica es responsabilidad de la dirección de la empresa, quien decide el rumbo y los objetivos con base al diagnóstico realista de lo que favorece o frena a la organización. Para elaborar una planeación estratégica efectiva se requiere tener muy claros los objetivos que persigue la organización, conocer las condiciones internas que presenta la empresa y las externas en las que se desarrollará, así como documentarla y formalizarla por escrito en un lenguaje claro y entendible para quienes la van a ejecutar. La planeación estratégica debe considerar todos los aspectos de la organización desde los insumos, hasta los procesos y resultados que se esperan

## ➤ Conocimiento y Manejo de Información

Es muy cierto el dicho que se emplea en el campo de la calidad, "*quien tiene la información, tiene el poder*", no es posible elaborar una planeación estratégica sino se tienen los conocimientos técnicos para hacerlo y no se conoce a la organización y su entorno.

De la misma forma el personal de una empresa no podría actuar sino tiene los conocimientos y experiencia que requiere el puesto que ocupa, y si no conoce lo que se espera de ellos, cómo realizar sus funciones de acuerdo a las políticas establecidas y hacia dónde va la empresa.

El directivo debe conocer perfectamente el producto que maneja, los mercados en dónde desea colocarlo, la elasticidad de la demanda que se manejan en esos mercados, las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, la logística de distribución y comercialización, sus costos y proyecciones futuras, el estado de resultados, entre otros aspectos importantes del desarrollo de sus actividades de venta, y no podría hacerlo si no se apoya en asesoría especializada, documentos técnicos, estudios de factibilidad, mercado, demanda etc.

Los procesos de planeación y de control financiero desempeñan un papel central en el desarrollo de las actividades de planeación de la empresa.

El sistema presupuestal completo que debe conocer el dirigente de la empresa incluye presupuesto de producción, de compras de materiales, estado de resultados, balance general o presupuestario y presupuesto de gastos de capital.

#### ➤ Coordinación y Comunicación

Las empresas exitosas en la exportación cuentan con una canal de comunicación eficaz entre todas las áreas de su organización, lo que les permite el logro de los objetivos planteados. La estrategia que emplean las PYMES exportadoras se basa en una relación duradera con sus clientes, ya que su estructura pequeña les permite atender a sus clientes adecuadamente.

## ➤ Imagen Corporativa

Las empresas exitosas en la exportación desarrollan una imagen corporativa que utilizan en la decoración de sus oficinas, en la papelería, tarjetas de presentación, medios de publicidad y propaganda para que el producto pueda ser identificado por los clientes en donde quiera que vean el logotipo de la empresa.

Para la selección del nombre y logotipo de la empresa no existen reglas, se puede jugar con la asociación de ideas para hallar el nombre ideal, algo que se pueda relacionar con el producto que ofrece: calidad, experiencia etc. Existen especialistas que se dedican a desarrollar el emblema e imagen corporativa de las empresas de acuerdo a sus características particulares, éstos pueden ser altamente reconocidos en el medio, aunque también existen diseñadores gráficos, que aún están estudiando pero que utilizan técnicas innovadoras cuyo costo está al alcance de las PYMES

## ➤ Conocimiento del mercado meta

Para colocar sus productos en el mercado exterior las PYMES exitosas en la exportación coinciden que el estudio de mercado meta es fundamental para lograr su objetivo ya que la investigación de las características del mercado meta, permite identificar qué productos tienen mayor demanda, si existen empresas de ese país que ofrezcan el mismo producto o servicio, el costo para ellos, la evaluación del producto que se desea colocar con respeto a los productos de la competencia etc.

El objetivo del estudio de mercado es conocer qué mercados son los más prometedores para un producto en particular, cuáles mercados son los más grandes y cuál crece más rápido, cuántas empresas están compitiendo, el precio y el volumen actual de bienes similares en mercados meta, una estimación de las ventas totales que pueden obtener razonablemente, las características demográficas de la población que se desea inducir, ingreso, edad, sexo, hábitos de compra, características culturales que afectan las ventas etc.

Existen cuatro métodos primarios de investigación de los que puede valerse para hacer su investigación de mercado; de su aplicación depende la certidumbre de éxito en la empresa.

- a) El método histórico, utilizando datos que definen las condiciones en los mercados actuales.
- b) El método de observación. Son los datos actuales del mercado, que son estudiados con el fin de pronosticar las futuras condiciones.
- c) El método experimental, se emplea para descubrir si las actividades en un mercado específico van a ser efectivas o no.
- d) El método por encuesta, determinará un pronóstico razonable de ventas para el producto considerado para la importación o exportación



El estudio de mercado es una herramienta fundamental para determinar el área comercial dónde se distribuirá el producto, las características de la población para conocer sus gustos potenciales, evaluar el poder adquisitivo del área, determinar el volumen actual de ventas del tipo de producto que se ofrece y determinar el volumen de ventas de un artículo similar que ya esté presente en el mercado

El estudio de mercado consta básicamente de la determinación/cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y un estudio de la comercialización.

El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración de un producto en un mercado determinado de manera que al final del estudio, la empresa pueda conocer los riesgos que corre y sus posibilidades de éxito. También será de utilidad para establecer la política adecuada de precios, determinar la mejor forma de comercializar el producto y conocer si existe un mercado viable para el artículo que pretende vender.

El estudio de mercado permite conocer el riesgo que corre un producto de ser o no aceptado en el mercado; una demanda clara y grande no siempre indica que puede penetrar con facilidad en ese mercado, ya que existe la posibilidad de hallarse frente a un oligopolio o monopolio, manejado por una competencia desleal (mercado negro).

El estudio de mercado contempla la investigación de algunas variables sociales y económicas que condicionan el proyecto, como la demanda de los bienes y servicios que intenta comerciar, factores culturales; o las formas en que la demanda ha sido atendida; la influencia de factores como los precios o las tarifas.

Las variables que se analizan a través de un estudio de mercado son las siguientes:

- Qué mercados son los más prometedores para un producto en particular
- Cuáles mercados son los más grandes y cuál crece más rápido
- Cuántas empresas están compitiendo
- El precio y el volumen actual de bienes similares en mercados meta
- Una estimación de las ventas totales que pueden obtener razonablemente
- Las características demográficas del mercado tales como ingreso, edad, sexo, hábitos de compra.
- Qué características culturales podrían afectar sus ventas, esto puede incluir gustos regionales, valores y opiniones.
- Qué barreras al comercio internacional están en efecto y cómo afectarán su habilidad para competir. Legislación arancelaria y acuerdos comerciales.
- Determinar el área comercial dónde se distribuirá el producto
- Estudiar las características de la población para que conozca sus gustos potenciales
- Evaluar el poder adquisitivo del área de interés
- Determinar el volumen actual de ventas del tipo de producto que estará ofreciendo

El estudio de mercado contempla la investigación de algunas variables sociales y económicas que condicionan el proyecto, como la demanda de los bienes y servicios que intenta comerciar, factores culturales; alas formas en que las demandas han sido atendidas; la influencia de factores como los precios o las tarifas.

Aunque la mayoría de las empresas contratan agencias que realizan estudios de mercado para que recopilen los datos primarios, se puede investigar por cuenta propia siguiendo los mismos métodos.

➤ Precio del producto

Vender en mercados internacionales implica conocer también las condiciones que influyen en el precio base del producto que se desea internacionalizar, es decir, los costos que se deben enfrentar para hacer llegar el producto al mercado meta (costos de importación, aranceles, intermediación, transporte etc.).

A continuación se presentan los conceptos que intervienen para la formación del precio de exportación y el porcentaje que representa cada uno del precio total de venta.

**Formación del precio de exportación**

Concepto	Porcentaje que representa
Precio de fabricación del producto	38.87
Transportación al puesto de embarque	2.46
Documentos de exportación y maniobras de embarque	0.68
Flete y seguro de exportación	6.28
Tarifa arancelaria	9.65
Manejo en el puerto de entrada	0.32
Transportación desde el puesto de entrada	1.85
Margen del importador	6.03
Margen del mayorista	5.28
Margen del detallista	28.57
<b>Precio final al consumidor</b>	<b>100</b>

Fuente: Curso de Formación del precio de exportación impartido por Bancomext, en 1995.

En el estudio de mercado se analizan también los precios que tienen los bienes y servicios que se espera producir y que ya se comercian, con el propósito de establecer la forma en que se determinan y el impacto que una alteración de los mismos tendría sobre la oferta y la demanda del producto.

Se reconocen tres tipos de oferta:

**Oferta competitiva o de libre mercado.** Los productores se encuentran en circunstancias de libre competencia, debido a que su participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se presenta al consumidor; también se caracteriza porque ningún productor domina el mercado, o porque al menos hay buenas posibilidades de venta a pesar de la competencia.

**Oferta oligopólica.** El mercado está dominado por unos cuantos productores, por lo tanto son ellos quienes determinan la oferta y los precios; normalmente tienen acaparada una gran cantidad de materia prima para su industria. Entrar en un mercado con estas características, sería un factor de alto riesgo, a menos que se propongan asociaciones de tipo ejecutivas (con participación de capital).

**Oferta monopólica.** Es en la que existe un solo productor de bien o servicio, y por tal motivo domina totalmente el mercado imponiendo calidad, precio y cantidad. En casos como estos es factible proponer variantes del producto en cuanto a diseño, sistema de distribución y expansión de mercado.

➤ Conocimiento de aranceles y regulaciones no arancelarias

Cuando se llevan a cabo operaciones internacionales se debe identificar la fracción arancelaria que corresponde al producto que se desea comercializar, con ella se identifica el impuesto que debe pagar el producto al ingresar al mercado extranjero, así como las regulaciones no arancelarias establecidas en cada País ( medidas fitosanitarias para proteger la salud, el medio ambiente, etc., así como las normas de calidad mínimas aceptadas por el consumidor) y las ventajas arancelarias que corresponden a los acuerdos y tratados comerciales que favorecen la internación de los productos provenientes de los Países firmantes.

➤ **Conocimiento del proceso de comercialización y la logística de distribución**

La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar en el tiempo acordado y de acuerdo a las especificaciones solicitadas, un bien o un servicio al cliente. El responsable del área de comercialización tiene que evaluar los canales de distribución y su costo, es decir, los medios que usa el fabricante para hacer la transferencia de los productos al consumidor final.

Colocar productos mexicanos en mercados internacionales genera un entorno muy diferente al que se maneja en los negocios del mercado nacional, requiere diseñar una estrategia de comercialización internacional (Anexo 4), en función de las características propias de la empresa y los requerimientos específicos de cada mercado meta, basada en cinco aspectos principalmente:

1. Adecuación del producto y su empaque
2. Determinación del precio de exportación y de la política de ventas
3. Definición de los canales de distribución a utilizar, según segmentos de mercado
4. Determinación de políticas de promoción y publicidad
5. Servicios a ofrecer para contar con clientes satisfechos

Fuente: Revista Estrategia Industrial, 30 de junio de 1996, Num. 145, pag. 17.

La estrategia de comercialización internacional debe estar acompañada de un proceso logístico para tener éxito, el consejo de gerencia logístico (Council of logistic Managment –CLM), la define como " el proceso de planificar, llevar a cabo y controlar, de una forma eficiente el flujo de materias primas, inventarios en curso, productos terminados, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al punto de consumo (incluyendo los movimientos internos y externos, y las operaciones de exportación e importación) con el fin de satisfacer las necesidades del cliente"

La logística es el conjunto de métodos para organizar una empresa o un servicio aplicado a las operaciones de exportación, implica el traslado, el almacenamiento de los

productos y el flujo de información de manera óptima y eficiente, desde el punto de origen hasta su destino final, con el propósito de cumplir con un acuerdo ya pactado.

Para llevar a cabo un plan de logística se requiere lo siguiente:

- ❖ Planear, organizar y controlar los pasos necesarios para una buena operación: carga, transporte, almacenaje, materiales, documentación, recursos humanos e informáticos, que faciliten el flujo, al distribución y la entrega de lo acordado con el cliente.
- ❖ Definir la carga, precisando la cantidad, el monto, el tipo de empaque, las medidas, el peso y el volumen. Desde dónde se traslada y a dónde se enviará, cuál será el medio de transporte y con qué presupuesto.
- ❖ Hacer las contrataciones. Estas pueden ser directamente con cada uno de los proveedores o a través de una empresa de logística que se encargue de contratar y coordinar los embarques.

La información que manejan las PYMES exitosas en la exportación para establecer el plan de logística es:

- Las líneas y compañías marítimas, aéreas y terrestres con las que se pueden contratar servicios
- Costo de los fletes
- Cálculo aproximado del costo de los seguros
- Tipo de cambio con respecto al dólar a futuro
- Tendencias del mercado, información sobre las bolsas de valores más importantes
- Tendencias y proyección de las exportaciones
- Evolución de los precios de los productos
- Diferencias entre los productos fabricados localmente y los importados. Balances de calidad y durabilidad.
- Licencias de importación. Requisitos y costos de multas
- Tarifas y aranceles. Sistemas de aduanas y fiscalización
- Requisitos de calidad y seguridad. Revisión estricta del producto y su empaque (certificaciones).

A continuación se presentan los aspectos más importantes en un plan de logística para un proyecto de exportación:

- Regulaciones y restricciones comerciales locales
  - Restricciones y permisos
  - Impuestos y control de cambios
  - Licencias y otras autorizaciones
- Regulaciones y restricciones comerciales internacionales
  - Tarifas, cuotas, permisos de importación
  - Restricciones de moneda

- Impuestos internos
  - Factores políticos, económicos y sociales
- Competencia internacional
    - Producción doméstica, volumen y crecimiento
    - Razones de éxito de la competencia
    - Productos de otros países que venden en el mercado meta
    - Tipos de promoción, comercialización y distribución
  - Tamaño del mercado, patrones generales y crecimiento
    - Consumo
    - Preferencias
    - Estructura,
    - comercial, estratos y nichos
    - Calidad

Los aspectos señalados hasta aquí, permiten diseñar una estrategia comercial internacional la cual se presenta a continuación, así como su aplicación en la práctica del proceso de exportación.

### **Estrategia comercial internacional**

<b>Diagnóstico administrativo de la empresa</b>	<b>Logística</b>	<b> Mercados internacionales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> <li>• Organización para exportar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y selección de proveedores de servicios logísticos</li> <li>• Evaluación de alternativas de medios de transporte, rutas e itinerarios</li> <li>• Requerimientos de empaque y embalaje</li> <li>• Documentación y trámites requeridos</li> <li>• Identificación de gastos de exportación</li> <li>• Cotización internacional</li> <li>• Forma de pagos y contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de mercados</li> <li>Competencia mundial</li> <li>• Países competidores</li> <li>• Precios de importación</li> <li>• Volúmenes importados</li> <li>• Condiciones de acceso</li> <li>• Identificación de clientes potenciales</li> <li>• Selección del mercado a atacar</li> <li>• Estudio de mercado</li> <li>• Canales de distribución</li> <li>• Condiciones del mercado</li> <li>• Tendencias</li> <li>• Competencia</li> <li>• Oportunidades y amenazas</li> </ul>

<p>Diagnóstico de producción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de producción por producto</li> <li>• Selección del producto a exportar</li> <li>• Capacidad de oferta exportable</li> <li>• Evaluación de la estructura de costos</li> <li>• Evaluación de sistemas de calidad, planeación y control de la producción</li> </ul>	<p>Precio</p> <p>Promoción</p> <p>Adecuación al producto</p> <p>Canal de distribución a utilizar</p>
Fortalezas y debilidades	
Planeación estratégica	

Fuente: Revista Estrategia Industrial, 30 de junio de 1996, Num. 145, pag. 18.

El proceso de exportación implica realizar la labor de venta, fabricación y atención de pedidos, envío de mercancías al país de destino, cobranza y servicio post-venta, esto involucra tres elementos básicos que son la empresa, el mercado y la logística de envío, lo que implica una coordinación integral al planear, dirigir y controlar las diversas actividades involucradas. Para ello el departamento de comercio exterior (propio o externo), debe estar organizado para atender de forma integral el proceso de exportación.

**Aplicación práctica de la estrategia  
Coordinación ejecutiva integral del proceso de exportación**

<p>Elaboración de la oferta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotización internacional</li> <li>• Formas de pago</li> </ul>	<p>Logística</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de embarques</li> <li>• Negociación de fletes y seguros</li> <li>• Negociación despacho aduanal</li> <li>• Documentos, certificados y trámites gubernamentales</li> <li>• Control y seguimiento del proceso de exportación</li> </ul>	<p>Mercados internacionales</p> <p>Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover internacionalmente los productos</li> <li>• Identificar y contactar clientes en mercados ya seleccionados</li> <li>• Envío de cotizaciones</li> <li>• Negociación internacional</li> </ul> <p>Atención y servicio a clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención de pedidos</li> <li>• Información al cliente</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Atención Post-venta</li> </ul> <p>Contratos y cobranza internacional</p>
--	--	--

Planeación y programa de actividades Adquisiciones <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de proveedores: Insumos, empaques, diseño, etc.</li> <li>• Control de calidad</li> <li>• Programación y seguimiento de compras</li> <li>• Economías de escala</li> </ul> Fabricación bajo especificaciones Coordinación de distribuidores	
--	--

Fuente: Revista Estrategia Industrial, 30 de junio de 1996, Num. 145, pag. 20.

En la comercialización del producto en el mercado internacional se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Separación de los mercados por país y regionalización con base a sinergias de idioma, geografía y entorno de mercado
- ✓ Estructura de distribución permitida por la Ley del país en que se pretende comercializar el producto, se refiere a la intermediación para hacer llegar el producto al consumidor final
- ✓ Estructura de distribución comercial que puede ser importador-mayorista-distribuidor-detallista, la selección se hace con base a la experiencia, fuerza de penetración en el mercado, así como habilidad en la importación y mercadeo del producto que se desea colocar.
- ✓ Selección de distribución local en un país objetivo:
- ✓ Que tenga la mayor influencia en Centros de consumo de su país
- ✓ Que sea el mejor distribuidor de bebidas alcohólicas
- ✓ Que no distribuya otras marcas de tequila
- ✓ Que su cultura de trabajo en el mercado sea enfocada al producto que se comercializa
- ✓ Que tenga una perspectiva de largo plazo en inversión de marcas.

#### ➤ Inversión

La estrategia debe detectar áreas que le sean favorables a la empresa en las que invertir permita el crecimiento o la consolidación de la empresa.

#### ➤ Asociacionismo

Parte de la planeación estratégica es también la definición de cómo van a participar las PYMES en el mercado internacional, si de manera individual o en forma de asociación, ya sea a nivel nacional o internacional, la estrategia debe considerar el cuándo asociarse, por qué y cómo se va a desarrollar dicha asociación y hasta cuándo, tomando las debidas precauciones para no perder autonomía.

Las empresas normalmente deciden asociarse cuando buscan lograr economías, ampliar la fuerza de venta o aprovechar la infraestructura y know how de otras empresas con más experiencia en la exportación.

En una economía global, las alianzas estratégicas son de uso común para crecer, complementarse, superar conflictos, penetrar mercados, desarrollar productos y compartir tecnologías.

Por lo general las alianzas estratégicas responden a los siguientes objetivos:

- ✓ Afianzar la relación con los clientes
- ✓ Ampliar el potencial de ventas
- ✓ Lograr beneficios al compartir innovaciones
- ✓ Derribar obstáculos que impiden aumentar la participación en el mercado
- ✓ Crear nuevos procesos o mejorar los existentes
- ✓ Compartir ventajas con competidores
- ✓ Lanzar nuevos productos
- ✓ Aumentar el valor agregado al producto
- ✓ Reducir costos y riesgos
- ✓ Lograr compatibilidad en los productos
- ✓ Ampliar los canales de distribución
- ✓ Crear nuevos procesos o mejoras existentes
- ✓ Mejorar la potencialidad de los recursos y su eficiencia
- ✓ Lograr un mayor desarrollo de las actividades de la empresa
- ✓ Compartir riesgos y beneficios con los proveedores
- ✓ Buscar mayor sinergia
- ✓ Sumar ventajas competitivas
- ✓ Reducir los gastos administrativos y de ventas

#### ➤ Términos de comercio internacional

El comercio exterior es una actividad que unifica criterios a nivel internacional para regular responsabilidades y obligaciones entre los empresarios de los países que realizan el intercambio; el órgano regulador es la Organización Mundial de Comercio (OMC).

La Cámara Internacional de Comercio, International Chamber of Commerce, establece términos que deben adoptarse entre los exportadores para establecer las obligaciones del comprador y vendedor.



Estos términos se utilizan en siglas y cuentan con reconocimiento a nivel internacional.

➤ Marketing internacional

El objetivo del marketing consiste en lograr que la empresa esté en disposición de satisfacer las necesidades, deseos y expectativas globales de los clientes que integran sus mercados, generando rentabilidad para la organización, al mismo tiempo que se crean las condiciones para su desarrollo y crecimiento futuros.

La estrategia básica de marketing constituye la plataforma estratégica fundamental a partir de la que se desarrollarán las estrategias sectoriales o la segmentación de mercado que se refiere al acto de dividir un mercado en grupos distintos de compradores que podrían requerir productos o mezclas de mercadotecnia separados

La estrategia básica de marketing define las directrices, principios y patrones de actividad básicos dentro de los cuales habrán de elaborarse, con detalle, cada uno de los planes sectoriales.

**Mezcla de marketing**

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Plaza</b>	<b>Publicidad</b>	<b>Post-venta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad</li> <li>• Calidad</li> <li>• Diseño</li> <li>• Características</li> <li>• Marca</li> <li>• Servicio</li> <li>• Garantía</li> <li>• Utilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio de lista</li> <li>• Descuento</li> <li>• Concesiones</li> <li>• Período de pago</li> <li>• Términos de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales</li> <li>• Cobertura</li> <li>• Surtido</li> <li>• Ubicación</li> <li>• Inventario</li> <li>• Transportación</li> <li>• Logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta personal</li> <li>• Promoción de ventas</li> <li>• Relaciones públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> </ul>

**Estrategia de marketing**

<b>Opciones Básicas</b>	<b>Opciones Estratégicas</b>	<b>Etapas del Producto</b>
<b>RENTABILIDAD</b> Nivel relativo de beneficios esperados y momento en el que se esperan lograr	✓ <i>Explotación.</i> - lograr el más alto nivel de beneficios en el más breve período de tiempo  ✓ <i>Estabilidad.</i> - mantener beneficios estables durante un largo período de tiempo  ✓ <i>Inversión.</i> -dedicar todos los beneficios actuales a crear las bases para lograr una alta rentabilidad en el futuro	✓ Declive  ✓ Crecimiento ✓ Madurez  ✓ Introducción ✓ Desarrollo
<b>PARTICIPACIÓN DEL MERCADO</b> En qué mercados y en	✓ <i>Crecimiento</i> Incrementar las ventas por medio de un aumento importante de la participación de mercado actuando en los actuales mercados y	✓ Crecimiento

que proporción se pretende participar	segmentos nuevos o en nuevos ✓ <i>Defensa</i> Mantener los niveles actuales de venta y sus índices de crecimiento actuando en los mercados y segmentos actuales ✓ <i>Reconversión</i> Cambiar de área o giro de negocios ✓ <i>Salida</i> Abandonar los mercados y segmentos actuales, sin entrar en nuevas áreas	✓ Desarrollo  ✓ Madurez  ✓ Declive
	✓ <i>Concentrada</i> La empresa ofrece un solo tipo de productos o servicios para responder a las necesidades, deseos y expectativas muy especificadas de un único segmento del mercado	Madurez
ESTRATEGIA COMPETITIVA Cómo se enfrenta la empresa a sus competidores	✓ <i>Con la competencia</i> La empresa deja que los competidores tomen la iniciativa, pero reacciona, con rapidez y eficacia, a los movimientos estratégicos ✓ <i>Por delante de la competencia</i> La empresa se propone mantener una actitud de liderazgo en el mercado, manteniéndose, en todo momento y en todas las áreas, por delante de la competencia ✓ <i>Al margen de la competencia</i> La empresa se desentiende de lo que hace la competencia y establece sus propias estrategias, sin tomar en consideración lo que los competidores hacen	✓ Madurez  ✓ Desarrollo  ✓ Declive

Fuente: Ediciones Díaz, de Santos, S.A., *El Marketing y su utilidad en la pequeña empresa*, 1994, Madrid

España, P.77-123.

De acuerdo con la U.S. Small Business Administration (SBA):

“La investigación de marketing es una forma organizada de encontrar respuestas objetivas a muchas preguntas a las que toda empresa tiene que responder si desea tener éxito en el mercado”. La investigación de marketing consiste en la recopilación, de forma objetiva, de hechos del mercado, con el fin de determinar: a) cómo son las cosas, no cómo usted cree que son o cómo le gustaría que fueran; y b) qué desea la gente comprar, y no sólo limitarse a lo que usted desea vender”.

### ➤ Publicidad y promoción

Consolidar la imagen del producto a exportar, implementando una campaña de promoción y difusión cuya estrategia consista en promoción directa, dirigida y exclusiva y se base en las siguientes herramientas:

1. Visitas a clientes potenciales
2. Telemarketing
3. Correo directo
4. Publicaciones
5. Participación en ferias y eventos especializados
6. Organización de eventos especiales en centros de venta
7. Medios: televisión, radio y prensa
8. Alianza con otras empresas del sector
9. Artículos promocionales y material colateral (folletos, encartes y trípticos)
10. Relaciones públicas

## 11. Mercadotecnia de servicios

La publicidad constituye un medio de promoción efectivo si se lleva a cabo por los canales adecuados para el tipo de producto que se desea colocar en el extranjero y se dirige al consumidor potencial.

Para realizar un programa integral de publicidad es necesario que se investigue cuáles son las opciones con las que se cuentan en el mercado meta, además del costo y el esfuerzo que implica cada una de ellas.

Los principales medios de publicidad son:

- ✓ Periódicos de publicación diaria o semanal
- ✓ Revistas con frecuencia semanal o mensual
- ✓ Guías comerciales y anuarios
- ✓ Publicidad directa por correo
- ✓ Radio y televisión
- ✓ Carteles, posters y anuncios espectaculares

Los aspectos más importantes para seleccionar el medio de publicidad más adecuado, son: conocer el cliente meta, el efecto que se quiere tener sobre el consumidor, la cultura del mercado meta y la penetración que tienen los medios de comunicación en ese mercado.

La buena publicidad obtiene la atención del público, se consigue a través del empleo de incentivos como la satisfacción de necesidades que consciente o inconscientemente tiene el individuo, crea un deseo por los servicios que se publicitan haciendo que el público vea que tienen una carencia y que este artículo se las puede resolver, la publicidad funciona, al provocar una acción a partir de persuadir al cliente potencial.

Las empresas exitosas en la exportación realizan su publicidad través de una agencia especializada y con frecuencia desarrollan su propia campaña. Su presentación consta de tres puntos:

- a) Plan del producto
- b) Folleto de la compañía con una lista de clientes actuales
- c) Currículo de la empresa

Para conformar un anuncio efectivo, estas empresas analizan las características del artículo a vender, desarrollan una lista de clientes potenciales con las razones que los colocan como prospectos, hacen un estudio de comportamiento comercial que ha mantenido el cliente potencial que seleccionó, averiguan el mercado internacional o doméstico al que puede entrar y cómo puede hacer que compren el producto; finalmente, organizan un informe en pocas palabras con oraciones sencillas.

### **Lineamientos para crear anuncios fuertes con alto índice de respuesta efectiva**

<b>Crear sentido de inmediato</b>	<b>Repetir el objetivo</b>	<b>Enganchar al cliente</b>	<b>Evalúan otros anuncios</b>
Decir al público lo que se pretende, empleando	Convencen a los clientes de que necesitan el	Dirigen publicidad a diferentes tipos de	Reúnen todas las clases de anuncios y los

frases como: “Actue rápidamente”, “Oferta de tiempo limitado”	producto; repitiéndolo varias veces para obtener mayor credibilidad	audiencia, especificándoles cómo y porqué necesitan un producto en cuestión	analizan; utilizando sus ideas si son meritorias
---	---	---	--

Los publicistas coinciden en que el anuncio más efectivo, es el que responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué estoy vendiendo?
- ¿Porqué le conviene comprar este producto?
- ¿Dónde puedo comprarlo?
- ¿Cuál es el precio?
- ¿En cuánto fluctúan sus servicio?

#### ➤ Resultados

Los resultados que debe obtener toda empresa que busque tener éxito en los mercados internacionales son: una productividad igual o por encima del promedio de la productividad a la que se enfrenta, lograr contar con productos de calidad, ser competitivo y eficiente.

El éxito implica también que el negocio sea rentable, que los mercados a los que incursiona la empresa sean estables y crecientes a largo plazo y que la empresa haya logrado posicionarse en uno o varios mercados, logrando una participación de mercado y clientes contentos al recibir más de lo que esperan.

La atención y seguimiento de los aspectos antes mencionados es fundamental para lograr éxito en los mercados internacionales, según las PYMES exitosas en la exportación. De su correcta aplicación depende el éxito o fracaso de una empresa en su intento por exportar.

## 4.2 Propuesta de Política de fomento a las exportaciones para las PYMES

La propuesta de política de fomento a las exportaciones que se presenta en este documento está sustentada en las necesidades, condiciones y entorno reales en los que se desarrollan las PYMES mexicanas, factores que han sido presentados de forma esquemática.

Se basa principalmente en la vinculación que debe existir entre las instituciones gubernamentales, sector privado y PYMES, para que dichas empresas logren ser competitivas tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Esta vinculación debe partir de la creación de un programa permanente de gobierno que considere un intenso apoyo al desarrollo de las PYMES con potencial exportador y sin él, el cual debe constituirse principalmente de un estudio detallado del entorno mundial y las posibilidades de colocar la oferta exportable previamente detectada; del diagnóstico aplicado a las PYMES, para detectar sus fuerzas, debilidades, ventajas

comparativas y necesidades y en función de los resultados que arroje dicho análisis reclasificar a estas empresas y formular estrategias en materia:

- Industrial
- Comercial
- Tecnológica
- Financiera
- Formación de recursos humanos
- Desarrollo de infraestructura
- Esquemas organizativos
- Diplomática
- De investigación y desarrollo
- De información

Dichas estrategias deberían ser desarrolladas por las instituciones gubernamentales en cuestión, quienes tendrían como función su aplicación a las PYMES, y serían evaluadas en función de los resultados que las PYMES obtengan y obligadas a aplicar medidas correctivas y preventivas para su mejora continua en el servicio. Respecto a las barreras arancelarias que se presentan tanto a exportadores como a no exportadores, las cuales se esquematizan en los cuadros que se presentan en este capítulo, las instituciones de gobierno deberían enfocarse a diseñar mecanismos que las supriman. A nivel gobierno, se deberían jerarquizar los subsectores industriales conforme a las necesidades del país, y establecer las metas que en materia de comercio exterior se espera lograr del apoyo a las PYMES.

Los diagramas presentados en este capítulo (Anexo 5) constituyen de manera sintetizada la metodología que se sugiere seguir para el establecimiento de estrategias de fomento a las exportaciones de las PYMES, así como los aspectos específicos que debe cubrir el plan operativo.

### **Conclusiones**

El objetivo principal del presente trabajo de tesis se cumple al presentar un modelo de empresa exitosa en la exportación elaborado en función de las estrategias que les han permitido a las empresas ganadoras del Premio Nacional de Exportación lograr la competitividad internacional y la internacionalización de sus productos y/o servicios. Con esto se busca apoyar a las PYMES mexicanas para que busquen su internacionalización.

Las hipótesis del presente trabajo se comprueban de la siguiente forma:

1. En el capítulo II, denominado Diagnóstico de la propensión de las PYMES Mexicanas para exportar en su apartado 2.1.2 se señalan las diferentes clasificaciones de las PYMES que emiten organismos públicos y se demuestra que estas empresas se clasifican por sus volúmenes de venta y el número de trabajadores con los que cuentan. Al desconocerse las condiciones en las que se desarrollan y las diferencias que existen entre ellas se dificulta la implementación de programas de apoyo a este subsector de empresas. En el mismo capítulo II, en el apartado 2.1 y 2.3 se presentan las características, fortalezas y debilidades de las PYMES y los factores que inhiben su participación en el comercio internacional, mostrando la inexistencia de una legislación que les aplique por niveles de desarrollo y las diferencias que permitan un mejor suministro de apoyos.
2. También en el capítulo II, se representan en gráficas los censos económicos de INEGI, de los años de 1989, 1994 y 1999, de tal forma que se observa un incremento promedio de microempresas del 20.1% y de medianas empresas del 60%, y en el caso de las pequeñas empresas de 1989 a 1994 se registró un incremento de 1207% y sólo un decremento del .2% en 1999. En el capítulo III,

denominado Internacionalización de las PYMES Mexicanas, en su apartado 3.1 se muestran cifras de PYMES involucradas en actividades de comercio exterior y en el apartado 3.3. se señala la importancia de dichas empresas en la balanza comercial de México.

3. En el apartado 2.4.1 del capítulo II, denominado Planes y Programas Institucionales de apoyo a las PYMES se demuestra que hace falta la existencia de estrategias de desarrollo empresarial que favorezcan a las PYMES, las cuales se constituyan de objetivos sectoriales claros y un plan operativo dentro de los estándares de la realidad en la que operan dichas empresas, considerando la diversificación y complejidad de sus estructuras y las diferencias en la operación que existen entre ellas. El inventario de programas de apoyo a las PYMES y los organismos que los aplican se señalan en el apartado 2.5 del capítulo II, mostrando que dichos apoyos se encuentran desarticulados y que para su obtención las PYMES deben cubrir requisitos que a veces sólo cumplen las empresas grandes, cuando dichos apoyos deberían aplicarse de manera conjunta, tanto el apoyo financiero como las acciones de desarrollo empresarial (incentivos, asesoría y capacitación), para facilitar a las PYMES su obtención y aplicación, en lugar de que acudan como se hace actualmente, a diferentes organismos para obtener de manera desvinculada dichos apoyos, con la consecuente burocratización en su tramitación.

Respecto a los objetivos particulares, con las principales teorías del comercio internacional e internacionalización, las aportaciones de economistas clásicos y los modelos teóricos de competitividad, los modelos explicativos de la exportación y métodos de internacionalización, se explica el comportamiento de la demanda externa, cómo opera y se comporta el comercio internacional, asimismo se demuestra que el fenómeno de la internacionalización no surge por decisiones políticas sino que es un proceso natural en el que se ven inmersas las economías capitalistas.

Del análisis de los programas de apoyo a la exportación se concluye que los programas aplicados hasta la fecha han carecido, en la mayoría de los casos, de prioridades específicas para el subsector de PYMES, han sido demasiado generales para atender debidamente las particulares características y necesidades de los diferentes estratos y ramas que conforman las PYMES y se encuentran completamente desarticuladas, a tal grado que se repiten los esfuerzos de un organismo a otro, lo que no garantiza su eficacia.

Sin embargo, actualmente la Secretaría de Economía (anteriormente Secretaría de Comercio y Fomento Industrial), pone a disposición de las PYMES varias herramientas de apoyo tales como el Fondo PYME que busca apoyar particularmente a las empresas de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico y nacional a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, fiabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, un ejemplo de este esfuerzo es el programa como iniciar tu propia empresa, gracias al presupuesto del fondo PYME se elaboraron trece materiales de audiovisuales, dos especializados y once genéricos para apoyar a los emprendedores y empresarios de todo el país a iniciar un nuevo negocio o mejorar el que ya tienen

La Secretaría de Economía también gestiona de manera permanente acciones con la banca de primer piso para que las PYMES tengan acceso a soluciones financieras de acuerdo a sus necesidades. Promueve asesoría jurídica, organización de eventos, y cursos y diplomados de universidades tales como el ITAM, la Universidad Autónoma Metropolitana, la Ibero y la UNAM. Además cuenta con un registro oficial de centros de desarrollo empresariales avalados por la Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa y un sitio en Internet en el que se presentan casos de éxito de PYMES.

En cuanto a apoyo a la exportación de las PYMES, la Secretaría de Economía cuenta con programas como el Modulo de Orientación al Exportador, la Comisión Mixta para el Fomento de las Exportaciones, el Premio Nacional de Exportación, y promueve misiones comerciales y foros internacionales (PYMEXPORTA), además de proporcionar información sobre los costos de exportar, la situación del país al que se exporta, canales de información entre otros y dar asesoría y consultoría para el desarrollo de proyectos de exportación. A través de la fundación México: E:U para la ciencia se tiene acceso a un taller llamado “Proceso de aceleración de empresas tecnológicas mexicanas”.

A pesar del esfuerzo de la Secretaría de Economía, la labor gubernamental a favor de las PYMES, se ha visto obstaculizado debido, en primer lugar, a un marco institucional caracterizado por la multiplicidad de organismos involucrados en el fomento del subsector de PYMES, a la escasa coordinación entre ellos, a la falta de consistencia en los criterios que se aplican y a la ausencia de mecanismos efectivos de evaluación que constate su efectividad. Por otra parte en el aspecto legal no se ha logrado configurar un esquema global que ordene y jerarquice los diferentes elementos de una política de fomento específica e integral para estas empresas, ni en el periodo que trata el presente trabajo ni a la fecha de su presentación.

Ante la ausencia de una política industrial definida con claridad, se ha dejado la iniciativa del desarrollo a las fuerzas del mercado y la liberación comercial, que han tenido países como el nuestro, lo que ha afectado gravemente a la planta industrial en su conjunto, y en especial a las PYMES, que a pesar de ser las unidades productivas que por excelencia generan empleo, no han sido objeto de programas o medidas de atención especial. El principal problema para elaborar estímulos reales a las PYMES es que hasta ahora la clasificación de estas empresas se ha realizado con base en tamaños, número de empleados y monto de ventas, cuando cada empresa se desenvuelve en su propio entorno, enfrenta sus dificultades o planea su futuro desde diferentes perspectivas para su óptimo desarrollo.

La política industrial debe basarse en garantizar el funcionamiento del mercado por medio de una legislación general y uniforme enfocada al fomento de la competencia, la generación de incentivos para el establecimiento de empresas y la simplificación del proceso de inversión y apertura de negocios, ya que si bien es cierto que con la apertura comercial las empresas nacionales pueden captar clientes extranjeros sin necesidad de traspasar sus fronteras, estudios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) han demostrado que la liberación comercial por sí misma no es suficiente para promover las exportaciones de manera sostenida, y que por el contrario una política cambiaría que sobrevalúe el tipo de cambio inhibe la actividad exportadora.

De lo anterior se desprende la urgencia de una nueva política de fomento a las PYMES bajo estándares internacionales, para lo cual se propone una política de fomento a las exportaciones para las PYMES que cubre los cuatro ámbitos que afectan la competitividad de una empresa (el macroeconómico, el sectorial, el regional y el empresarial) y que se sustente en una nueva clasificación de PYMES, tomando como parámetros, el giro al que pertenecen, el lugar en donde se ubican, los niveles de desarrollo tecnológico y su participación en los mercados.

Por otra parte se deben fortalecer los enlaces entre las PYMES y las empresas comercializadoras consolidadas ya que esto representa un aspecto estratégico para lanzarlas a la exportación, ya que este tipo de empresas cuentan con la infraestructura adecuada, los conocimientos profesionales y la capacidad para vender de acuerdo a las necesidades del mercado internacional.

Contar con un buen sistema de información para la gestión administrativa significa una ventaja competitiva, por lo que las PYMES que no lo tengan, deben apoyarse invirtiendo en los servicios de un contador que modernicen sus sistemas de contabilidad y les enriquezca con metodologías de presupuestos, análisis de estados financieros, planeación financiera y fiscal, análisis de contribución marginal por cliente y por líneas de productos.

La responsabilidad de competir exitosamente reside en la empresa; sin embargo, su capacidad para ganar clientes depende tanto de su esfuerzo individual como de un entorno adecuado para optimizar sus procesos y llegar a los mercados con las mejores condiciones. Esto significa que la competitividad es responsabilidad de toda sociedad. No puede generalizarse las empresas competitivas en un país que no reúne condiciones de competitividad.

El reto de las PYMES: deben modernizar sus procesos de administración, producción, comercialización, capacitación y calidad de sus productos para no ser desplazadas por los fabricantes de otros países. Las condiciones que deben cumplirse para elevar la competitividad de las PYMES son:

- Adoptar una estrategia para mejorar su planeación, administración, procesos y selección de proveedores, de los artículos que pueden producir mejor y de los canales para comercializarlos.
- - Mejorar las condiciones del ambiente en que operan, como estado de la infraestructura, eficacia del financiamiento, regulaciones gubernamentales, disponibilidad de mano de obra calificada y estabilidad económica.

El apoyo a las PYMES es un ganar-ganar por un lado su diversificación geográfica por medio de la exportación, permite a estas empresas mejoras económicas substanciales, continuar con la operación doméstica, y abrir mercados potenciales, con lo que desarrollan habilidades que previamente sólo se concentran en segmentos de mercado nacional, y para el país, además del beneficio económico que representan las ventas al exterior, es exponer al mundo criterios de negocios con los que México se pueda convertir en referente de prácticas de comercio internacional.



## Bibliografía

1. Alemán Velasco Miguel y Alzati Fausto. México y sus Estrategias Internacionales. Editorial Diana. 1ª Edición, 1991
2. Barelier A/Duboin J. Exporter, Pratique du Commerce international. Les Éditions Foucher, Paris, 1994.
3. Barrón Antonieta y Hernández José Manuel. La Agricultura Mexicana y la Apertura Comercial. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. Pág 51-71. 1ª Edición, 1996.
4. Blanco Mendoza Herminio. Las Negociaciones Comerciales de México con el Mundo. Fondo de Cultura Económica 1ª Edición 1994.
5. Bournat Pierre-Montabord Erick. Commerce Internacional. Éditions Nathan. Paris. 1993.
6. Bryan Key Wilson. Seducción Subliminal. Editorial Diana. 1ª Edición, 1988.
7. Colaiacovo Juan Luis. Canales de Comercialización Internacional. Ediciones Macchi. Argentina, 1990.
8. Competitividad de las Empresas Latinoamericanas: Comportamiento Empresarial y Políticas de Promoción de Exportaciones. Naciones Unidas. 1995
9. Cruz Serrano Alejandro. Competitividad Internacional: Su Aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa. Serie de Documentos Técnicos de Bancomext. 1996.
10. Dosi Giovanni/Pavitt Keith. La Economía del Cambio Técnico y el Comercio Internacional. Editorial Conacyt-Secofi. Pág. 31 y 79. 1ª Edición 1993.
11. El Programa de Desarrollo por Fomento de Exportaciones: Análisis de sus Fundamentos. Cuadernos de Política Exterior Mexicana 2. CIDE. Pág. 133-156. 1987.
12. El Reto de La Globalización para La Industria Mexicana. Centro de Investigación para el Desarrollo. Editorial Diana. 1ª Edición, 1989.
13. Elizarrarás Velázquez Miguel Angel. Ley de Comercio Exterior. Análisis y Comentarios. Editorial Themis, 1ª Edición, 1996.
14. Eroles G Antonio. La Pequeña Empresa Exportadora. Guía Práctica para iniciar operaciones de Comercio Exterior. Editorial Panorama. 1ª Edición 1995.
15. Espino Bravo Juan Manuel. Estructura y Funcionamiento de la Pequeña y Mediana Industria en México 1970-1980- Tesis Profesional, UNAM. 1992.
16. Esquema para la Promoción Fiscal del Comercio Exterior. SHCP, 1994.
17. Exporter, Pratique du Commerce International. Les Editions Foucher. Paris. 1994.
18. Fajnzylber Fernando. La Industrialización Trunca de América Latina. Editorial Nueva Imagen. Pág 49-59. 3ª Edición, 1987.
19. Gama Elba. Bases para el Análisis de Puestos. Editorial el Manual Moderno, S.A. de C.V. 1992.
20. Goleman Daniel. La Inteligencia Emocional. Editorial Vergara. 3ª Edición, España, 1999.
21. Goold Michael/Campbell Andrew and Alexander Marcus. Corporate-Level Strategy. John Wiley & Sons, Inc. New York, 1988.
22. Graham Robert J./ Englund Randall L. Administración de Proyectos Exitosos. Editorial Prentice Hall, México, 1999.
23. Guía Para la Formación y el Desarrollo de su Negocio. Nacional Financiera, S.N.C. 1992.
24. Haneine Ernesto. Estrategia de Sustitución de Exportaciones. Editorial Diana. Pág. 129-162. 1ª Edición 1987.
25. Huerta G Arturo. Economía Mexicana más allá del Milagro. Ediciones de Cultura Popular. Pág. 187-192. 1987.
26. J Norma/M. Socorro. Exportaciones Microempresariales y Liberación de Mercados. Editorial Nueva Sociedad. Venezuela. 1ª Edición, 1995.
27. Jaramillo. Camilo . Experiencias Mundiales en Promoción Comercial. Recopilación de Bancomext, 1998.
28. La Competitividad como Objetivo. Centro de Investigación para el Desarrollo. Editorial Diana. 1ª Edición 1989.
29. La Conversión Industrial en México. Centro de Investigación para el Desarrollo. Editorial Diana. 1ª Edición 1989.
30. La Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Principales Características. INEGI-Nacional Financiera, S.N.C., 1993.
31. Las Pequeñas y Medianas Empresas en México. Artículo exclusivo. Expansión, septiembre 15, 1993.
32. Lazcano Espinoza Enrique. Política Económica en México. Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas. 1ª Edición, 1987.

33. Lendrevie jacques/Lindon Denis. Mercator. Dalloz. 4e Edition, 1990.
34. Les Petites Et Moyennes Entreprises:Technologieet Competitivité. OECD, Paris France. 1993.
35. Les Systemes de Financement des Crédits a L'exportation dans les pays Membres de la I'ocde. Ocde, Quatrieme Édition, 1990.
36. Manual del Empresario. ITAM, 1995.
37. Manual para La formulación, Identificación y Evaluación de Microproyectos. Nacional Financiera, S.N.C. 1993.
38. Mercado Salvador. Comercio Internacional I. Mercadotecnia Internacional Importación- Exportación. Editorial Limusa. 1ª Edición, 1996.
39. Mintzberg Henry. Planification Strategique. Dunod, Paris. 1994.
40. Monnsen Wolfgang J. La Época del imperialismo. Europa 1885-1918. Editorial Siglo XXI. Décimosegunda Edición, 1985.
41. Mortín Gómez Joaquín. El Control en la Administración de Empresas. Editorial Diana. 3ª Impresión, 1991.
42. Noinville Michel J. La COFACE la Garantie des Risques a L'exportation. Dunod, Paris.1993.
43. Nothdurft William E. Going Global. How Europe Helps Small Firms Export.The German Marshall Fund of the United States, 1992.
44. Ortíz Flores Francisco Javier. Metodología para el Análisis de la Competitividad Internacional de la Empresa. Serie de Documentos Técnicos de Bancomext. 1991.
45. Ortiz Wadgymer Arturo. El Fracaso Neoliberal en México. Editorial Nuestro Tiempo.1ª Edición, 1988.
46. Ortiz Wadgymer Arturo. Introducción al Comercio Exterior de México. Editorial Nuestro Tiempo. 3ª Edición, 1992.
47. Palacios Sommer Octavio. Apoyo y Fomento de las Exportaciones. Revista de Comercio Exterior. Vol 39, Núm 8, agosto de 1989.
48. Papin Robert. Strategie pour la Creation d'Entreprise. Dunod, Paris. 1995.
49. Pavoine Jacques/jimenez Christian. Économie Générale.Editions Nathan, Paris, 1991.
50. Posibles Vinculaciones Estratégicas. Centro de Investigación para el Desarrollo. Editorial Diana. 1ª Edición 1989.
51. Reyes Diaz-Leal Eduardo. Facilidades para Exportar. Editado por Universidad en Asuntos Internacionales. 1996.
52. Reyes Diaz-Leal Eduardo. La Mentalidad Exportadora. Bancomext.1992.
53. Rubli k Federico/Solís M. Benito. México Hacia la Globalización. Editorial Diana. Pág.49-75. 1ª Edición, 1992.
54. Ruiz Duran Clemente. Economía de la Pequeña Empresa. Editorial Ariel Divulgación 1ª Edición 1995.
55. Ruiz Duran Clemente/Zubirán Schadtler Carlos. Cambios en la Estructura Industrial y el Papel de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas En México. Nacional Financiera, S. N. C. 1ª Edición, 1992.
56. Stratégies Industrielles Mondiales. Les Cahiers Francais. No. 23 oct-déc, 1989.
57. Tames Ramón. Estructura Económica Internacional. Editorial Alianza Universidad, Madrid España. Octava Edición, 1984.
58. Torres Gaytán Ricardo. Teoría del Comercio Internacional. Siglo XXI Editores, S.A de C.V. Decimotercera Edición 1985.
59. Urban sabine/Vendemini Serge. Alliances Stratégiques Coopératives Européennes. De Boeck Université, Paris 1994.
60. Young Stephen /Hamill James. Penetración y Desarrollo de los Mercados Internacionales. Impreso en España, Plaza & Janes Editores, S.A. 1ª Edición, 1991.

## ANEXO 1

### Apoyos Financieros de la Banca Comercial

Apoyo	Objetivo	Mecánica	Compromiso	Garantía
CRÉDITOS COMERCIALES	Paga a proveedores nacionales o extranjeros dando seguridad a las negociaciones	El banco paga al proveedor en nombre del solicitante, los bienes que se adquieran	Firmar letra de cambio o pagarés a corto plazo a la orden del banco	Fianza o aval
CRÉDITOS EN CUENTA CORRIENTE	Resuelve la carencia temporal de dinero, a través de un crédito de corto plazo	Los fondos se manejan mediante una cuenta de cheques con los cuales se dispone del crédito contratado		
CRÉDITO SIMPLE CON GARANTÍA HIPOTECARIA	Ofrece montos importantes y plazos largos para pagar			Hipoteca de bienes propiedad del solicitante o de un tercero, el que se constituye en su garante hipotecario
DESCUENTOS	Cubrir algún imprevisto, a través de un crédito de descuentos mercantiles a cambio de títulos de crédito correspondientes a las ventas a plazos que realice el solicitante (pagarés y letras de cambio), cuyos vencimientos no podrán ser mayores de 180 días	Una vez recibidos los documentos en propiedad, el banco adelanta su importe al solicitante, menos la comisión y los intereses respectivos calculados por el período comprendido entre la fecha en que recibe el dinero y la del vencimiento de los documentos		El banco recibe en propiedad los pagarés o letras de cambio, aceptados, no vencidos y expedidos a su favor
DIRECTOS QUIROGRÁFARIOS	Resuelve necesidades urgentes de efectivo a tasas muy altas	El dinero se otorga contra la firma de pagarés a favor del banco y, a veces, con la concurrencia de uno o más avalistas		Pagarés
HABILITACIÓN AVÍO	Para comprar materias primas y materiales o pagar salarios, jornales o gastos directos de explotación en la producción agrícola, ganadera, avícola, piscícola o industrial	Se otorga con el plazo adecuado para realizar todo el ciclo productivo en el que podrá comprar, transformar, vender a crédito, recuperar su inversión y pagar sin presión tanto el préstamo como sus intereses, que son relativamente menores		Los bienes adquiridos con el dinero del crédito y garantías adicionales, sí así lo requiere el banco

Programa	Objetivo	Mecánica	Compromiso	Garantía
HIPOTECA INDUSTRIAL, AGRÍCOLA GANADERA Y	Consolidar pasivos o fomentar la economía del negocio	Estos recursos se otorgan a largo plazo, con menores tasas de interés y otros beneficios, aparte de operar con menos presiones financieras		Hipoteca sobre la unidad industrial, agrícola o ganadera, inversiones de carácter fijo (terrenos, edificios, maquinaria, equipo), si ello no fuese suficiente se requerirán fianza y aval adicionales
PRENDARIOS PIGNORATICIO O	Cubrir necesidades transitorias de efectivo de quienes no disponen de títulos de crédito para descontar el banco o no quiere préstamos directos porque le piden aval, pero tiene materias primas para procesar y artículos terminados para vender que no requieren entrar al mercado de inmediato	Se otorgan con una garantía prendataria mediante un certificado de depósito o un bono de prenda que ampara las mercancías que lleva el solicitante del crédito desde su negocio a algún almacén general de depósito autorizado por el gobierno federal, o mercancías de importación que tomará tiempo en sacar al mercado, así como de títulos de renta fija o renta variable (acciones y obligaciones) que sean de propiedad del solicitante y se coticen en la bolsa de valores		Los inventarios con los que cuenta el solicitante y que estén libres de gravámenes
PRÉSTAMOS CON GARANTÍA COLATERAL	Ofrecer crédito a quienes cuentan con títulos de crédito por cobrar que no deseen descontar	Se entregan al banco endosándolos en garantía adicional al pagaré que firmará a la orden de éste, por una suma menor, abatiendo así el costo financiero del crédito		
TARJETA EMPRESARIAL	Es un sistema dentro del Promyp que facilita el acceso inmediato a los recursos de Nafin. Consiste en la apertura de una línea de crédito revolvente.	Se otorga para financiar capital de trabajo e inversión fija, incluye desde materia prima. Productos a comercializar y pagos de salario, hasta la compra de maqunaria.		

<b>Programa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Mecánica</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Garantía</b>
DESCUENTOS DE DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN	Agiliza la recuperación del capital invertido en el proceso de producción convirtiéndolo en dinero, del cual puede disponer de inmediato para solventar las necesidades de un negocio	Ofrecer el descuento de los documentos que el solicitante venda en el extranjero contra la aceptación de letras de cambio pagaderas a la vista a su favor. Las letras deberán acompañarse de la factura y los documentos originales de embarque para comprobar la exportación de sus productos		En ocasiones estos créditos requieren aval
PRÉSTAMOS PARA LAS IMPORTACIONES	Pagar a los proveedores en el extranjero por conducto de un banco mediante letras de cambio y permitir al solicitante cerrar operaciones al contado con sus proveedores y negociar de manera ventajosa			
PRÉSTAMOS DE PREEXPORTACIÓN	Créditos para facilitar la producción (pre-exportación) y venta de productos y servicios en el extranjero (exportación)			
REFACCIONARIOS	Ofrece recursos para comprar, mejorar renovar o sustituir bienes de activo fijo (maquinaria, equipo, ganado, animales pie de cría) o para pagar deudas por liquidar, siempre que no se trate de adeudos a favor de socios	Son préstamos de largo plazo que se otorgan a empresas dedicadas al fomento de la producción (agrícola, avícola, ganadera, industrial, de servicios), al desarrolla de plantaciones o cultivos		

Programa	Objetivo	Mecánica	Compromiso	Garantía
REMESAS EN CAMINO	Convertir en dinero giros telegráficos, giros y vales postales y cheques librados por particulares o instituciones de crédito a cargo de bancos ubicados en ciudades del país o del extranjero	Se acude a un banco a fin de que éste los reciba en depósito a su cuenta de cheques, con lo que el solicitante obtiene un crédito conocido como “remesas en camino”, al anticipar el banco el pago de dichos documentos cobrando por ellos una comisión		
PRÉSTAMOS PARA EL CONSUMO	Brinda crédito para adquirir artículos que no se pueden comprar por medio de una empresa, con éste el solicitante podrá adquirir automóviles, equipos de cómputo, aparatos de línea blanca y equipos especiales para uso profesional	Esta modalidad incluye las tarjetas de crédito que se utilizan como medio de pago en la compra de bienes y servicios y disposiciones de efectivo en las oficinas y los cajeros automáticos de los bancos. Los préstamos al consumo sólo se conceden a personas físicas, en tanto que las tarjetas de crédito se otorgan a las personas físicas o morales que demuestren solvencia económica y moral. En el caso de personas morales (tarjeta de crédito empresarial) la deuda se tiene que pagar íntegramente cada treinta días, lo que no sucede con las personas físicas		

### Apoyos Financieros que otorga Bancomext

Programa	Objetivo	Mecánica	Compromiso	Garantía
CRÉDITO PARA EL CICLO PRODUCTIVO	Recursos que sirven en la compra de materias primas, la producción y el almacenamiento de bienes terminados, la importación de materias primas, el pago de salarios de la mano de obra directa y la adquisición de otros servicios	<p>El monto del financiamiento puede ser hasta 70% del valor de las facturas pedidos o contratos, o hasta el 100% del costo de producción. El plazo es de hasta 180 días para las empresas manufactureras y de servicios y de hasta 360 días en el caso de las actividades agropecuarias y de pesca; los pagos de estos últimos se realizan al vencimiento</p> <p>Para disponer del dinero es preciso presentar el paquete de facturas de los bienes o servicios cuya venta se realizó en el último o penúltimo mes anterior a la fecha de disposición de crédito, o bien los pedidos en firme o contratos de suministro celebrados por su empresa, cartas de crédito irrevocables o factura de compra de los insumos</p>		

Programa	Objetivo	Mecánica	Compromiso	Garantía
CRÉDITO PARA VENTAS DE EXPORTACIÓN		El monto de financiamiento puede ser hasta el 90% del valor de las facturas, pedidos o contratos, en ventas a corto plazo y del 85% del valor de la factura o 100% del contenido nacional de producción, el que sea menor en ventas de largo plazo Aprobado el crédito se puede disponer del dinero mediante la presentación del paquete de facturas de los bienes y servicios cuya venta realizó durante el último o penúltimo mes anterior a la fecha de disposición del préstamo		
CRÉDITO PARA ADQUISICIÓN DE UNIDADES DE EQUIPO	Pueden obtenerlo las empresas que producen bienes o servicios no petroleros que directa o indirectamente generen divisas y demuestren que pueden ser exitosos técnica, administrativa y financieramente			
CRÉDITO PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN	Los créditos para proyectos de inversión se utilizan para ampliar o modernizar una empresa	El monto de los recursos que se ofrecen son hasta 50% del monto total de la inversión, para el caso de nuevos proyectos, y hasta 85% del valor del proyecto, en el caso de ampliaciones o modernizaciones de empresas en marcha		Los bancos requieren que quien solicite el crédito cuente con el dinero suficiente para finalizar su proyecto de inversión, por lo que le solicitan que primero realice sus aportaciones para que el crédito participe de manera complementaria al capital



Programa	Objetivo	Mecánica	Compromiso	Garantía
CRÉDITO PARA EL CICLO ECONÓMICO	Este crédito se utiliza para cubrir necesidades integrales durante el ciclo de producción y de ventas y para comprar ganado o animales de cría	Se puede solicitar hasta un 70% del valor de los pedidos o de los contratos o hasta el 100% del costo de producción o hasta el 90% del valor de las facturas		La documentación que soporta este crédito es el contrato de suministro, pedidos en firme, paquete de facturas de ventas del último penúltimo mes y, en caso de importaciones solicitud de carta de crédito irrevocable o factura de compra
OTROS CRÉDITOS	Diferentes créditos de acuerdo con las condiciones específicas del país	Créditos para consolidación financiera (reestructuración de pasivos), para inversión accionaria, avales y otros tipos de créditos		

**(Anexo 1) Programas Establecidos por El Gobierno Federal En apoyo a la Exportación 1989-1994**

Programa	Objetivo	Compromiso	Beneficios	Resultados Cualitativos	Organismo
CONSTANCIA DE EMPRESA ALTAMENTE EXPORTADORA PITEX	Permitir a los productores de mercancías destinadas a la exportación, importar temporalmente materias primas, materia auxiliares, refacciones, maquinaria y equipo sin el pago de impuestos de importación y sin sujetarse a las restricciones y regulaciones no arancelarias	Un mínimo de 10% de las ventas totales o 500,000 dólares americanos (PITEX menor, que no permite importar maquinaria) o el 30% de las mismas (PITEX mayor) sean exportadas anualmente	Exención del pago del impuesto general de importación, IVA y cuotas compensatorias, en su caso sin garantía del interés fiscal	- Trámites y controles simplificados - Oportunidad en el abasto y oportunidad en las entregas de exportación - Despacho aduanal ágil y administración eficiente de los recursos financieros	SECOFI
DRAW BACK	Devolver impuestos de exportación (concretamente del Ad-Valorem) a los exportadores. Causados por la importación definitiva de materias primas, partes y componentes, empaques y envases, combustibles, lubricantes y otros materiales incorporados al producto exportado	Cumplir con los requisitos de tiempo, documentación y modo de operación establecidos por la SECOFI	Recuperación de los impuestos de importación que se pagaron en los insumos incorporados a las mercancías exportadas	- Disminución de costos en productos exportados manufacturados con mercancías importadas - Adecuada administración de los insumos de importación de acuerdo con los destinos finales de los productos	SECOFI
ALTEX	Apoyar la operación de empresas altamente exportadoras y otorgarles facilidades administrativas y estímulos fiscales como la devolución acelerada del IVA pagado	Personas físicas o morales productoras de bienes no petroleros establecidas en el país y que realizan directa o indirectamente exportaciones	-Despacho aduanal simplificado -Exención de segunda revisión aduanal -Despacho en domicilio	-Agilización de trámites -Reducción de tiempos en tránsitos -Optimización de la logística internacional -Reducción de costos y mayor	SECOFI

		<p>Exportar cuando menos el 10% de las ventas totales anuales ó 500,000 dólares anuales en caso de solicitar importaciones temporales de materias primas, envases, empaques, combustible</p> <p>Exportar el 30% de las ventas totales anuales en caso de solicitar importaciones temporales de maquinaria y equipo</p> <p>Mantener altos niveles de exportación durante</p>	<p>-Devolución inmediata de impuestos</p> <p>-Apoyo gubernamental en situaciones especiales</p>	<p>competitividad de las exportaciones</p> <p>Los programas PITEX pueden ser aprobados bajo las siguientes tres modalidades:</p> <p>Operaciones totales de la empresa</p> <p>Operaciones totales de una planta</p> <p>Proyecto específico de exportación</p>	
--	--	---	---	--	--

Programa	Objetivo	Compromiso	Beneficios	Resultados Cualitativos	Organismo
ECEX	Regular el establecimiento y desarrollo de empresas de comercio exterior	<p>Estar constituida conforme a la Ley de sociedades mercantiles bajo la forma de sociedad anónima de capital variable</p> <p>Contar con un capital fijo mínimo de 100,000 dólares al momento de su constitución</p> <p>A los dos años contados a partir de la fecha de su registro realizar exportaciones de bienes no petroleros por un valor mínimo anual de 3 millones de dólares</p> <p>Mantener saldo positivo en su balanza comercial</p>	<p>-Expedición de constancia de empresa altamente exportadora (ALTEX)</p> <p>- Autorización de Programa de Importación Temporal para Producir artículos de exportación (PITEX) relativo a proyecto específico de exportación</p> <p>-Acceso gratuito al sistema de información comercial de la SECOFI</p> <p>- Acceso a los servicios financieros establecidos por Bancomext para las empresas Ecex</p>		
COMPEX	Foro de solución de la problemática		-Simplificación administrativa		SECOFI

	de las empresas exportadoras con la intervención de los organismos públicos y privados involucrados en todos los procesos		-Eliminación de barreras al comercio exterior -Solución de controversias -Jurisprudencia en casos legales -Apoyos promocionales y de proyectos		
SIMPEX	Promover las exportaciones		-Información sobre oferta y demanda de empresas y productos para la promoción de exportaciones		SECOFI

Programa	Objetivo	Compromiso	Beneficios	Resultados Cualitativos	Organismo
FEMEX	Fomentar la realización de ferias y exposiciones para la promoción de exportaciones	<p>Ser persona física o moral organizadora de ferias y exposiciones que se celebren en el país y que tengan como objetivo fundamental la promoción de exportaciones no petroleras</p> <p>Comprobar una experiencia mínima de tres años en la organización de eventos feriales</p> <p>Comprometerse a organizar el evento anualmente las ferias y exposiciones por un lapso mínimo de tres años</p>			

		<p>Organizar el evento en un recinto que satisfaga las condiciones de infraestructura indicadas por la SECOFI</p> <p>Destinar al evento una inversión mínima de 250,000 dólares</p> <p>Programar los eventos tomando en cuenta el calendario de ferias internacionales similares y la estacionalidad de compras</p> <p>Asegurar la participación de un mínimo de 100 empresas expositoras por cada evento y la asistencia de un comprador extranjero por cada uno de ellos. Después de 100 empresas expositoras, sólo se requerirá, como mínimo, de la asistencia de un comprador por cada dos empresas.</p>			
--	--	--	--	--	--

Programa	Objetivo	Compromiso	Beneficios	Resultados Cualitativos	Organismo
EXPOSICIONES, FERIA Y MISIONES COMERCIALES	Promover las exportaciones		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contactar nuevos clientes</li> <li>-Contactar nuevos proveedores</li> <li>-Información sobre el mercado</li> <li>-Avances tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimiento profundo del mercado</li> <li>-Mejora de la calidad</li> <li>-Presencia permanente</li> <li>-Mejor proveduría</li> </ul>	SECOFI, NAFIN, BANCOMEXT, ANIERM, CEMAI, CANACINTRA, INA ETC.
INFORMACIÓN Y CONSULTORÍA EN NEGOCIOS INT.	Promover las exportaciones		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Información</li> <li>-Orientación</li> <li>-Capacitación</li> <li>-Proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Certidumbre sobre acceso a mercados</li> <li>-Calidad de proyectos</li> </ul>	BANCOMEXT, SECOFI, COMPEX, NAFIN y otros.
PROMOCIÓN	Promover las exportaciones		- Aparecer en directorios y	-Referencias sobre clientes,	

INTERNACIONAL			bases de datos del sector que se promueven en todo el mundo	proveedores y prestadores de servicios -Directorio del exportador, base de datos SIMPEX, -Perfil de la empresa en consejerías comerciales BANCOMEXT, SIEM, -Aportación de datos para estudios sectoriales por BANCOMEXT	
DECRETOS POR SECTOR	Promueven el desarrollo de cadenas productivas		- Contar con precio, calidad y servicio competitivos a nivel internacional con tecnología propia	-Equilibrio en la balanza comercial del sector -Fomento a las empresas como proveedoras nacionales	Gobierno
NOTA NACIONAL, BENEFICIO PARA LA FABRICACIÓN DE AUTOPARTES	Importación de materias estratégicas como el acero a tasa cero		-Reducción de costos y venta de productos a precio competitivo, tanto para el mercado nacional como para el internacional	-Materia prima de calidad -Bajo costo -Mejores márgenes -Mejores resultados	Gobierno
REGISTRO DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA	Dar ventajas a las empresas que se inscriban en este régimen para importar materia prima, partes, componentes, maquinaria y hasta equipo de oficina sin pagar impuestos por ello, a cambio de exportar los artículos producidos en su planta	Someter a la empresa a un estudio para conocer si cumple con los fundamentos legales que dan creación a esta figura			

Programa	Objetivo	Compromiso	Beneficios	Resultados Cualitativos	Organismo
REGLA OCTAVA	-Importación de partes y componentes con tasa preferencial cinco puntos por debajo de la vigente		-Reducción de costos y venta de productos a precio competitivo, tanto para el mercado nacional como el internacional	-Materia prima de calidad -Bajo costo -Mejores márgenes -Mejores resultados	Gobierno
REVISIÓN EN ORIGEN	Evitar primera y segunda revisión en aduana		-Elimina los gastos de revisión y posibles infracciones en aduana, y optimiza tiempos de tráfico	-Evita daños a las mercancías -despacho ágil y abasto oportuno	aduanas

DESGRAVACION ARANCELARIA	Insumos, maquinarias, herramientas y equipo no fabricados en México, obteniendo el beneficio de tasa cero		-Reducción de costos y venta de productos a precio competitivo, tanto para el mercado nacional como para el internacional	-Buenos productos -Menor precio -Mayores márgenes -Mayor competitividad -Mayores ventas	Gobierno
PERMISO CUPO	-Participación en los cupos promovidos por la secofi para determinadas mercancías, con reducción o eliminación de aranceles y otras barreras no arancelarias		-Reducción de costos y venta de productos a precio competitivo, tanto para el mercado nacional como para el internacional	-Buenos productos -Menor precio -Mayores márgenes -Mayor competitividad -Mayores ventas	Secofi
TLC, ALADI,G3, CENTROAMERICA PERU, ECUADOR, UNION EUROPEA, OTROS	Negociaciones bilaterales o multilaterales que benefician a productores de diferentes sectores Dentro de los Tratados de Libre Comercio y Acuerdos de Complementación Económica, se establecen las cantidades de determinados productos que podrán ser importados a los países partes, haciendo uso de una preferencia arancelaria Para poder importar los productos sujetos a cupo en condiciones competitivas, se hace necesario conocer la disponibilidad de volumen del producto dentro de la cuota y cumplir con los requisitos establecidos por la SECOFI	Entregar la documentación que ampara el embarque por el que se pretende expedir el certificado de origen  Cumplir con las reglas de origen especificadas indicadas en cada Tratado o Acuerdo y llenar el formato correspondiente para depositarlo ante la SECOFI o a los consulados de los países importadores para su formalización o visado	-Reglas de origen -Desgravación arancelaria -Eliminación de barreras no arancelarias -Inversión extranjera -Solución de controversias, medio ambiente, intercambio de mano de obra, otros	-Mejores y más baratas fuentes de abasto -Mejores mercados regionales -Mejores posibilidades de negocio	Gobierno

Programa	Objetivo	Compromiso	Beneficios	Resultados Cualitativos	Organismo
ASOCIACIONES	Representan a los productores e industriales		-Ofrecen servicios de promoción, información capacitación, proyectos y negociaciones sectoriales -Presencia de posturas	-Con un bajo costo, se obtiene servicio y representación oportunos.	Sector privado

			concensadas ante negociaciones -Promociones conjuntas y servicios de calidad y oportunos	
--	--	--	--	--

**(Anexo 2) Empresas Pequeñas y Medianas ganadores del Premio Nacional de Exportación 1993-1996**

Premio	Const	Inicio exp.	Capital	Empleados	Sector	Cómo inicio exportaciones	Problemática	Solución	Fortalezas
1993	1983	1984	45% Mexicano	98	Papel filtrante	Cuando se contrajo la demanda de su producto	Por acuerdo de su socio norteamericano no vende en E.U. ni Canadá	Buscar el mercado de América Latina, Turquía y República de Corea	<b>Consolidó su programa de ventas a tres años</b> Tiene una diversidad de productos adaptables Efectuá estudios de mercado y factibilidad técnica Ha desarrollado tecnología Tiene programas de capacitación permanentes
1994	1979	1979	100% Mexicano	27	Guantes de boxeo	Al darse cuenta como boxeador de las deficiencias de los guantes de boxeo	Desconocimiento de técnicas de Mercadotecnia y promoción Falta de financiamiento	Buscó asistencia y apoyo de la banca de primer piso para incursionar en el nichos de mercado para su producto.	<b>Cuenta con niveles industriales altamente tecnificados y con estrictos controles de calidad.</b> Tiene marca propia Registra crecimientos constantes en valor y volumen.
1995	1981	1989	100% Mex	47	Automotriz	Por contrato de maquila	Perdió el contrato	Buscó nuevas alternativas de venta.	<b>Logró establecer una alianza estratégica con la tercera distribuidora más grande de E.U.</b> Gasto más del 60% de sus ventas totales en equipamiento industrial  Sus procesos productivos son intensivos en capital y están asegurados bajo sistemas de calidad. Importa tecnología y a desarrollado innovaciones que les permiten reducir costos
1996	1965	1976	100% Mexicano	76	Hule químicos	Logró ventas a cuba y a E.U.	Su cliente en E.U. se funcionó con	Diversificó sus ventas a 13	<b>Ha segmentado su mercado aprovechando pequeños nichos que los grandes consorcios</b>

						a uno de los fabricantes de hule químicos más grandes del mundo	otra empresa y sustituyó los productos de su vendedor mexicano	países para compensar la pérdida del mercado norteamericano	<b>no consideran.</b> Cuenta con una red de distribución que le permite dar respuesta a sus clientes. <b>Cuenta con un laboratorio de investigación y desarrollo tecnológico</b> Busca la certificación ISO 9001 Subcontrata la logística de exportación.
--	--	--	--	--	--	---	--	---	---

<i>Premio</i>	<i>Const</i>	<i>Inicio exp.</i>	<i>Capital</i>	<i>Empleados</i>	<i>Sector</i>	<i>Cómo inicio exportaciones</i>	<i>Problemática</i>	<i>Solución</i>	<i>Fortalezas</i>
1993	<b>1972</b>	<b>1983</b>	<b>100% Mexicano</b>		<b>Piezas industriales forjadas para la industria de bienes de capital y equipo pesado</b>	<b>Por contracción del mercado interno</b>	<b>Le afectaron las diversas crisis que ha sufrido la industria de bienes de capital</b>	<b>Realizó una alianza comercial para fortalecer sus mercados</b>	<b>Cuenta con ISO 9002</b>  <b>Utiliza ingeniería de alta precisión</b>  Adecúa sus productos a las normas técnicas y de calidad de sus compradores
1994	<b>1990</b>	<b>1990</b>	<b>100% Mexicano</b>	137	<b>Elásticos, cintas rígidas y etiquetas</b>	<b>Encontró nichos de mercado para sus productos</b>	<b>Incremento de la competencia</b>	<b>Diversificar mercados</b>	<b>Cuenta con una buena estrategia de comercialización</b>  <b>Realiza un intenso servicio de posventa</b>  Desarrolla tecnología de punta
1995	<b>1949</b>	<b>1985</b>	<b>100% Mexicano</b>	136	<b>Mosaicos de vidrio artísticos</b>	<b>Por la disminución de sus ventas nacionales buscaron incursionar en un mercado previamente detectado por clientes americanos que se acercaron a comprarles</b>	<b>Falta de recursos frescos y tasas de interés altas que les restan competitividad</b>	<b>Tratan de financiarse con recursos propios</b>	<b>Han desarrollado tecnología propia en el diseño y producción de herramental y maquinaria utilizada</b> <b>Cuentan con sistemas de calidad</b> <b>Han detectado y aprovechado nichos de mercado</b> <b>Cuentan con precios competitivos</b> Su producción es flexible adaptándose inmediatamente a las necesidades de la demanda



( Anexo 4 ) DISEÑO DE ESTRATEGIA COMERCIAL

1996	1993	1993	100% Mexicano	276 subcontrata a 700	y Muebles rústicos y artesanías	Llegaron a comprarle	Falta de capacidad para responder a las necesidades de sus clientes y costos elevados	Puso en un esquema de subcontratación a destajo y les entregó la materia prima y anticipos para el capital de trabajo	Cuenta con un esquema de producción que le permite ser competitivo
------	------	------	---------------	-----------------------	---------------------------------	----------------------	---	---	--

**EMPRESA**

*Diagnóstico administrativo de la empresa*

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control
- Organización para exportar

**LOGÍSTICA**

- Identificación y selección de proveedores de servicios logísticos
- Evaluación de alternativas de medios de transporte, rutas e Itinerarios
- Requerimiento de empaque y Embalaje
- Documentación y trámites

**MERCADOS INTERNACIONALES**

- Países competidores
- Precios de importación
- Volúmenes importados
- Condiciones de acceso

**Identificación de mercados**

- Identificación de gastos de exportación
- Formas de pagos y contratos

**Identificación de clientes potenciales**

- Canales de distribución
- Condiciones del mercado
- Tendencias
- Competencia
- Oportunidades y amenazas

**Diagnóstico de producción**

- Capacidad de producción por producto
- Ingreso marginal por producto
- Selección del producto a exportar
- Capacidad de producción por producto
- Ingreso marginal por producto
- Evaluación de la estructura de costos
- Evaluación del sistema de calidad, planeación y control de la producción

**Identificación de gastos de exportación**

- Países competidores
- Costos de importación
- Volúmenes importados

**Identificación de clientes potenciales**

- Canales de distribución
- Condiciones del mercado
- Tendencias
- Competencia
- Oportunidades y amenazas

**Fortalezas y debilidades**

**Planeación estratégica**

**ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL**

**PRECIO**

**PROMOCIÓN**

**ADECUACIÓN AL PRODUCTO**

**CANALES DE DISTRIBUCIÓN A UTILIZAR**

Fuente: Edgar Fuentes Córdova, Estrategia Industrial: El Diseño de estrategias en el proceso de exportación, Centro de Investigaciones y Desarrollo tecnológico e Industrial, S.A. De C.V., México 30 de junio Un, 185, año XIII, pág 18.

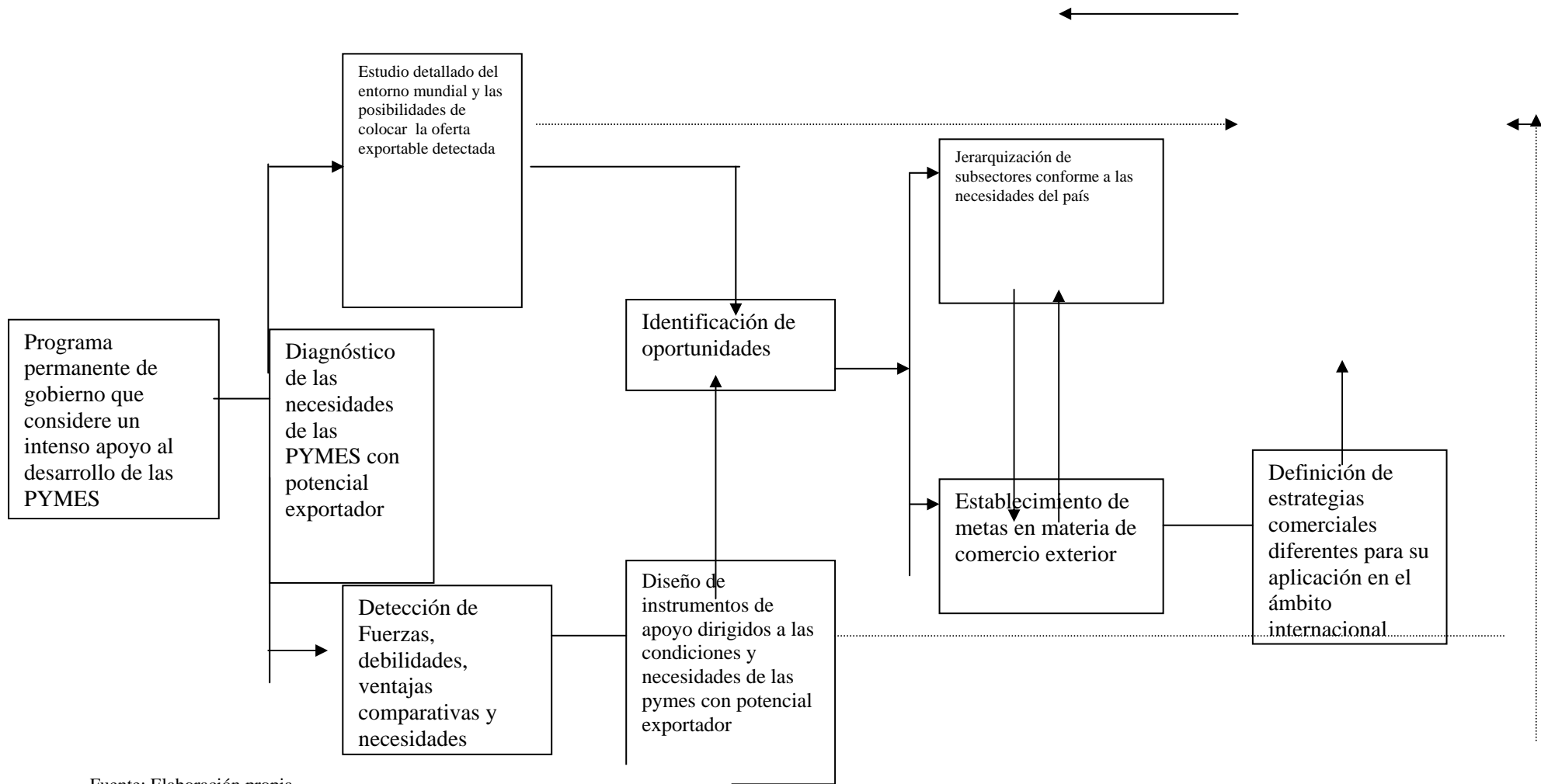
**Exportaciones para las PYMES** (Anexo 5) **Desarrollo de una Estrategia de Fomento a las**

Fuente: Edgar Fuentes Córdova, Estrategia Industrial: El Diseño de estrategias en el proceso de exportación, Centro de Investigaciones y Desarrollo tecnológico e Industrial, S.A. De C.V., México 30 de junio Un, 185, año XIII, pág 18.

Evaluación de resultados y aplicación de medidas correctivas y preventivas

Formulación de la estrategias en materia:

- Industrial
- Comercial
- Tecnológica
- Financiera
- Formación de recursos



Fuente: Elaboración propia.

## EXPORTADORES

- |   |  |  |   |  |  |
|---|--|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recopilación y difusión de información sobre los mercados</li> <li>▪ Convenios bilaterales de</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación de personal para actividades de exportación</li> <li>▪ Ferias</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducción de impuestos sobre la renta</li> <li>▪ Convenios de crédito fiscal</li> <li>▪ Impuestos sobre ventas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación por depreciación</li> <li>▪ Financiamiento para comprar materias primas</li> <li>▪ Subsidios para fomentar las exportaciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ayuda financiera antes y después del embarque</li> <li>▪ Crédito con tasas preferenciales de interés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financiamiento para comprar materias primas</li> <li>▪ Seguros de crédito a la exportación</li> </ul> |
|---|--|--|---|--|--|

Fuente: Revista de Comercio Exterior, editada por el Banco de Comercio Exterior, S.N.C., Vol. 39, Núm. 1, enero de 1989, pág . 9.

## NO EXPORTADORES

- |   |  |   |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Seguros de crédito a la exportación</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacitación de personal para actividades de exportación</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Información sobre los mercados extranjeros</li><li>▪ Ferias comerciales</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Investigación de los mercados de exportación</li><li>▪ Incentivos fiscales para crear productos con potencial de exportación</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crédito con tasas preferenciales de interés</li><li>▪ Investigación de los mercados de exportación</li><li>▪ Ayuda para realizar las transacciones</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Información sobre los mercados extranjeros</li><li>▪ Publicidad fuera del país</li><li>▪ Incentivos fiscales para crear productos con potencial de exportación</li></ul> |
|---|--|---|--|--|--|

INSUMOS  
 ● Diagnóstico Estratégico

