



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ARAGÓN

“OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA LAS PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL MARCO DEL TLCAN  
(1994-2000)”

T E S I S

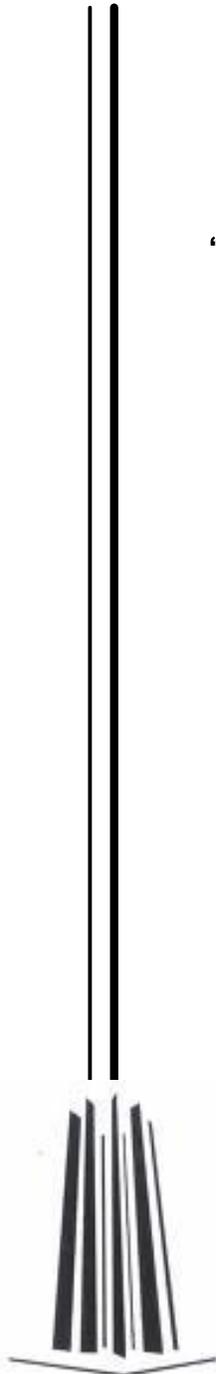
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A:  
MARIA AZUCENA RUIZ SORIANO

ASESOR: LIC. RODOLFO ARTURO VILLAVICENCIO  
LÓPEZ

MEXICO

2008





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.

*Los mas sinceros agradecimientos a quienes con su incondicional apoyo, consejos y regaños han hecho posibles todos y cada uno de mis proyectos académicos y personales y a quienes también dedico esta aportación*

*A MIS PADRES: Flor Soriano Cohetero y José S. Ruiz Vital*

*A MIS HERMANOS: Erik Ruiz Soriano y Roberto A. Ruíz Soriano*

*A MI ABUELA: Conrada Cohetero Morán*

*A LAS FAMILIAS: Soriano Cohetero y Cabrera Carvajal*

*A MI EJEMPLAR PROFRESORA: Profra. Amelia Garúa Lemus*

*A MIS SINODALES: Mtro Luis Manuel López Rojas, Mtro Lars Pernice, Mtro David Garúa Contreras y Lic Francisco R. Mendoza Rodríguez cuyas observaciones a enriquecer esta investigación fue posible*

*A MI ASESOR: Lic Rodolfo A. Villavicencio López*

*A MIS AMIGAS Y AMIGOS: Haiko Cabrera Carvajal, Eunice Vázquez Hernández, Analí Albino Cortes, Egdalí Pineda López, Moisés Rodríguez*

*A QUIENES SIEMPRE RECORDARÉ (E.P.D): Agustín Soriano Cordero, Enrique Caravantes Padilla y José Antonio Juárez Chávez.*

*Y eterna e infinitamente gracias a la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO por brindarme la oportunidad de mi formación profesional. "POR MIRA ZA HABLARÁ EL ESPÍRITU.*

# ÍNDICE

	<i>Página</i>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>V</b>
<b>1. IMPORTANCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL ÁMBITO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES</b>	
1.1 Características de las Pequeñas y Medianas Empresas: hacia una taxonomía sectorial	2
1.1.1 Antecedentes teóricos del surgimiento de las PyME	3
1.1.2 Definición de Pequeña y Mediana Empresa	5
1.1.3 Principales características de las Pequeñas y Medianas Empresas	8
1.2 Importancia de la participación de las Pequeñas y Medianas Empresas en las Cadenas Productivas	11
1.3 Esquemas de asociacionismo como alternativa para el fortalecimiento de las PyME	18
1.4 Experiencias de políticas orientadas al apoyo de las PyME	26
1.4.1 Países industrializados	27
1.4.2 Países de reciente industrialización	35
1.4.3 Países en desarrollo	41
<b>2. PROBLEMÁTICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FRENTE AL PROCESO DE APERTURA ECONÓMICA EN MEXICO</b>	
2.1 La apertura comercial en México	48
2.1.1 Los cambios en el patrón de comercio exterior como consecuencia de la liberación comercial	55

2.2 El desarrollo de las PyME mexicanas dentro del Comercio Internacional	60
2.2.1 Situación del sector empresarial en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari y la crisis mexicana de 1994	63
2.2.2 El caso de la Pequeña y Mediana Empresa mexicana: lucha por la permanencia en los mercados internacionales durante el periodo 1994-2000	69
2.3 El financiamiento bancario a las PyME en México	79
2.3.1 Importancia del Sistema Bancario Mexicano en el fomento a las PyME	81
<b>3. OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS EN EL MARCO DEL TLCAN</b>	
3.1 Análisis del entorno de negocios para las Pequeñas y Medianas Empresas	91
3.1.1 Alternativas de financiamiento a las PyME mexicanas	92
3.1.2 Fuentes oficiales de financiamiento externo en apoyo a las PyME mexicanas	109
3.2 Oportunidades de negocios para las Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas en el marco del TLCAN	119
3.2.1 Oportunidades de negocios en Estados Unidos	122
3.2.2 Oportunidades de negocios en Canadá	141
<b>CONCLUSIONES</b>	151
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	163

## INTRODUCCIÓN

El tópico de la mediana empresa cobró gran relevancia desde los años setenta ya que se le concebía como un medio para combatir el desempleo e impulsar la industrialización al hacer acopio de recursos productivos como: la mano de obra, materias primas locales, organización familiar, etc., que el sector moderno tendía a demeritar. Sin embargo, a comienzos de los años ochenta inició una prolongada y profunda crisis y como resultado el interés por las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) aumentó más, logrando equiparar en importancia a la discusión sobre la modernización de las estructuras productivas en el contexto de la revolución tecnológica internacional.

Pero tal crisis no sólo aumentó el interés por las soluciones productivas al desempleo, también modificó los parámetros en los cuales se deben ubicar las políticas de fomento a la PyME. Durante la fase de industrialización que comenzó en los cuarenta, la pequeña empresa ocupó un lugar cuantitativamente preponderante en el empleo y la producción aunque lo hizo con una limitada efectividad productiva. Actualmente la necesidad de aumentar las fuentes de empleo, aunque más imperiosa que en el pasado porque se desaceleró el crecimiento económico, no puede marginarse al aumento de eficiencia impuesto por la apertura comercial, que ha ido postulando una economía abierta para lograr una eficiencia productiva más allá de las fronteras nacionales en donde la soberanía del consumidor defina y ubique a los mejores oferentes productivos.

De esta forma, varios países han procedido a un acelerado proceso de integración más estrecho con la economía mundial (que ha generado un costo considerable para sus poblaciones), bajo las expectativas de obtener mayores niveles de crecimiento, más oportunidades de creación de empleos y una reducción de los niveles de pobreza.

En consecuencia, en el caso del sector PyME el esfuerzo de los gobiernos debe enfocarse en insertarlas al proceso de reestructuración y modernización industrial, para que esa política de mayor integración a la economía mundial

cumpla con los altos objetivos socioeconómicos que se le atribuyen tanto en la rápida liberalización del comercio como en la búsqueda de inversión, que es una forma de contrarrestar los retrocesos en el desarrollo causados por la falta de dinero circulante, déficit, llevando incluso a recurrentes crisis de pago. Así, con la liberalización económica se aseguraría la mejor asignación de recursos de acuerdo a las ventajas competitivas, generando los ingresos de exportación necesarios para importar bienes y servicios claves para garantizar el mayor crecimiento económico.

Es entonces que la ventaja competitiva nos remite a que la prosperidad de un país no es heredada, ni crece a partir de las riquezas naturales, como pueden ser su fuerza laboral, su posición geográfica, sus tasas de interés o su tasa de cambio. Aun más, señala que una organización tiene una ventaja competitiva al contar con una mejor posición frente a sus rivales para asegurar a sus clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

Así, a partir de la firma del TLCAN las PyME se han esforzado por elevar la competitividad económica aunado a sus posibilidades de innovación y uso de tecnologías que las lleven al progreso pero siempre tomando en cuenta y aprovechando las ventajas competitivas que tal y como Michael Porter refiere radican en la capacidad del país para incitar a las empresas (locales y/o extranjeras) a utilizar el país como plataforma para llevar adelante sus actividades a través de lo que se conoce como el “Diamante de la Competitividad Nacional”, que en su primer cara refiere el aprovechamiento de recursos como el uso de mano de obra barata, infraestructuras de investigación e información, aprovechamiento de recursos naturales, etc.; la segunda se ha enfocado a que el sector empresarial realice inversiones en innovaciones, siendo una etapa significativa para las empresas ya que se mejoran los factores de eficiencia y se pueden fabricar productos de complejidad o bien mejorar los existentes de forma creciente que los distingan de sus competidores; la tercer cara hace hincapié en tomar en cuenta las exigencias y prioridades del mercado

local puesto que conllevan a la innovación que se trata de la cuarta cara y donde las ventajas competitivas del país residen en la capacidad del mismo al proponer productos y servicios novedosos prescindiendo de los adelantos tecnológicos para ubicar a toda corporación a la vanguardia de la tecnología global, siendo aquí donde las empresas se han centrado en la divulgación tecnológica y el establecimiento de condiciones más eficaces en cuanto a innovación, para que diversas instituciones bajo diversos programas y políticas le otorguen al sector PyME los incentivos necesarios que refuercen la capacidad innovadora.

Aunado a lo anterior, para el caso de México las estrategias que representan oportunidades para las PyME pueden ubicarse de diversas fuentes que han resultado benéficas en varios sectores que han logrado sostenerse y ganado terreno tanto con los socios estadounidenses (siendo el caso de sectores como el de alimentos, calzado, regalos, bebidas, entre otros mismos que se ubican por regiones, gustos y demanda) como con los canadienses (cuyo mercado con potencial para las PyME abarca en su mayoría el sector agrícola debido a su clima extremo, los regalos y artículos decorativos; confección, recursos pesqueros, etc.), donde las fuentes de ventajas competitivas radican en factores al elaborar productos de más calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos ante los rivales, ubicación geográfica donde México cuenta con la ventaja de una cercanía hacia ambos socios comerciales, el diseño de productos que tienen un mayor rendimiento que las marcas de la competencia, etc., factores que han dependido de diversas estrategias competitivas que las PyME mexicanas han tenido que implementar (ya sea desde los beneficios que ha obtenido por parte del gobierno como son: apoyo en cuanto a programas que van de la mano con incentivos, apoyos financieros, consultoría, etc.) para superar a las compañías rivales y según sean las condiciones cambiantes del mercado algunas estrategias como la lucha del sector PyME por ser productor líder en costos en la industria (Esfuerzo del Productor de Bajo Costo), búsqueda de la diferenciación del producto respecto

al de los rivales y/o centrarse en una porción más limitada de un mercado completo (Estrategia de Enfoque y Especialización).

Puede señalarse entonces, y como refiere la hipótesis central del presente trabajo que las Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas no han estado exentas de padecer los frecuentes cambios ante las tendencias globalizadoras de la economía mundial y en este caso al que quedaron expuestas ante la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (como las crisis y la incertidumbre). Su fragilidad tiende a reflejarse en la desaparición de muchas de ellas por no saber superar ni responder a tales situaciones de cambio, perdiendo la oportunidad de integrarse de manera exitosa y definitiva a los mercados extranjeros, en este caso los mercados estadounidense y canadiense pero ante lo cual, aun se está a tiempo de lograr esos objetivos en tanto que la proyección, sobrevivencia y permanencia de las PyME mexicanas dependerá del uso tanto de los mejores instrumentos: políticas, programas, créditos, etc., como de las mejores estrategias; asimismo aprovechar las oportunidades que ambos mercados le representan, que finalmente serán benéficos para el crecimiento de sectores en México teniendo en consecuencia un verdadero impacto en el progreso y desarrollo del sector PyME, en el empleo así como en las remuneraciones ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Por ello, para redefinir el papel socioproductivo de este tipo de empresas se requiere entender las condiciones históricas de su desarrollo, y caracterizar adecuadamente el tipo de obstáculos que impidieron fueran arrastradas por las ramas más modernas y dinámicas de la industria. Es necesario reconocer que las viejas estrategias de industrialización conllevaron un sesgo contra la pequeña y mediana producción, a pesar de los esfuerzos que se hicieron por armonizar los objetivos. A nivel internacional las condiciones de existencia del segmento PyME se han transformado profundamente, sobre todo a raíz de las innovaciones ofrecidas por la actual revolución tecnológica, pero dichas

potencialidades podrán hacerse efectivas si se reconocen otros determinantes y condicionantes que impone la reestructuración mundial.

Además, hay que tomar en cuenta que la simple formulación de metas ambiciosas, junto con la creación de espacios administrativos dotados de recursos que si bien han sido prescindibles no parecen ser suficientes para convertir a las PyME en una experiencia internacional exitosa. El análisis de las experiencias internacionales indica que el sector puede prosperar aun más complementando la gran producción o actuando en un espacio propio si existen ciertas precondiciones esencialmente de tipo sociocultural que cimenten su desarrollo. Sobre esas condiciones es que los responsables de las instituciones programas y políticas de fomento deben actuar, buscando potenciar las ventajas de la producción de la PyME. El desafío consiste en aprovechar la experiencia acumulada con la evaluación de las condiciones particulares de México.

De esta forma, la presente tesis está orientada a analizar y sobre todo a mostrar las oportunidades para el sector PyME en el marco del Tratado de Libre Comercio con América del Norte durante el periodo 1994-2000. Se comienza analizando las características de las Pequeñas y Medianas Empresas de acuerdo a sus necesidades con el paso del tiempo a fin de proporcionar la definición más cercana posible al concepto de PyME aunado a su participación en Cadenas Productivas en su propósito de trascender las fronteras y en la búsqueda por ampliar sus negocios mediante el establecimiento de Alianzas Estratégicas; además de tomar en cuenta el apoyo, beneficio y experiencia de las políticas implementadas a nivel mundial.

En un segundo capítulo se analiza la importancia de las PyME en la situación de internacionalización y crisis de la economía mexicana, así como todo el esfuerzo que han realizado para sortear los efectos de tales situaciones a través de los servicios puestos a su disposición por parte del Sistema Bancario tanto comercial como de desarrollo mexicanos.

Mientras que en el último capítulo se pasa a evaluar, a partir del entorno generado de la conformación del TLCAN, la competitividad y los apoyos financieros a los que tiene acceso el sector PyME mexicano, que permitirán identificar las Oportunidades de Negocios que pueden aprovechar tanto en el mercado estadounidense como en el canadiense.

La finalidad de la presente investigación es ofrecer un panorama general de las oportunidades existentes y crecientes para las Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas en el marco de Tratado de América del Norte se cumpla y resulte de utilidad a toda aquella persona interesada en el tema.

## CAPÍTULO 1

## **1. IMPORTANCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL ÁMBITO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES**

En el presente capítulo se analizarán las características de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) de acuerdo a sus necesidades con el paso del tiempo a fin de proporcionar la definición más cercana posible al concepto de PyME. Además, se estudiará su participación en cadenas productivas en su propósito de trascender las fronteras y en la búsqueda por ampliar sus negocios mediante el establecimiento de alianzas estratégicas y tomando en cuenta el apoyo, beneficio y experiencia de las políticas implementadas a nivel mundial.

### **1.1 Características de las Pequeñas y Medianas Empresas hacia una taxonomía sectorial**

Las necesidades de las empresas al paso del tiempo provocaron un cambio cultural y organizativo a nivel mundial dando origen a nuevas transformaciones en las corporaciones, en la evolución de sus características y forma de operación internacional que atiendan mejor a la naciente y más exigente demanda global, así como a la colaboración entre corporaciones.

Así, las empresas establecieron estrategias corporativas, siendo importantes las alianzas estratégicas entre las PyME y de éstas hacia las de mayor envergadura. Es importante el apoyo de los gobiernos a través de Programas, Políticas e Instrumentos que mejoren su competitividad, el acceso a los negocios internacionales o alcanzar objetivos favorecedores a su presencia en los mercados local y global; muestra de ello es la experiencia de países industrializados, de reciente industrialización y en vías de desarrollo que han logrado reconocer las fortalezas y debilidades intrínsecas de las organizaciones empresariales así como el entorno en que se realizan los negocios enfrentados a la necesidad de tratar de advertir los escenarios alternativos en que se desenvolverán en un futuro.

### 1.1.1 Antecedentes teóricos del surgimiento de las PyME

Al desarrollarse el capitalismo se incrementó el tamaño y complejidad de la empresa industrial. Las economías de escala en la producción y en la organización fueron factores estratégicos en la obtención de sobreganancias. Tal camino se recorrió por medio de saltos que transformaron tanto la organización productiva como el entorno en el cual opera.<sup>1</sup>

Con la Revolución Industrial del siglo XVIII surgió la Industria Maquinizada; se inventó y aplicó la maquina-herramienta creando una nueva entidad productiva que elevaría la escala de producción: las formas productivas preindustriales que constituyeron la primer faceta de lo que hoy se conoce como PyMEs contaban con tecnología de base manual o manufactura, con una muy limitada división del trabajo que compitió contra la fábrica durante un largo periodo de tiempo gracias a la disponibilidad de mano de obra barata.

En el siglo XIX emerge la Estructura Monopólico–Industrial donde las empresas se estructuran y fusionan; enfrentan los problemas de rentabilidad generados por las inversiones en equipo fijo, elevando cualitativamente el tamaño y el poder económico de ciertas firmas; si las empresas controlaban la totalidad de la producción para elevar los precios salvo en el caso de los monopolios naturales, quedaba un espacio que llenaban empresas de menor tamaño que tendían a desaparecer debido a la recesión económica, pero el reemplazo era relativamente rápido y sencillo dado sus menores requerimientos de capital.

En Estados Unidos surgió el Sistema Fordista de Producción en Masa de Bienes Estandarizados<sup>2</sup> en el siglo XX, que se impuso en el resto del mundo

---

<sup>1</sup> Suárez Aguilar, Estela; *Pequeña Empresa y Modernización: Análisis de dos dimensiones*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias; UNAM, Cuernavaca, Morelos; México, 1994, pp. 17-20.

<sup>2</sup> El modelo Fordista propuso la expansión de los mercados para minimizar costos y asegurar la absorción de los bienes producidos; políticas keynesianas de estímulo a la demanda y sistemas de estabilización de ingresos que aseguraran continuidad en el poder adquisitivo de los consumidores; una organización taylorista del trabajo que sugiere la división del trabajo, puestos definidos con bajo contenido de habilidades y capacitación, separación entre la planificación y la ejecución de las tareas, predominio de jerarquías, administración

industrializado cuarenta años después, elevando más las escalas de producción y la complejidad de la organización industrial. Primero, la fábrica fordista se independizó de los pequeños talleres que producían artesanalmente partes y componentes. Para los años cincuenta e inversamente, estableció relaciones de subcontratación con pequeñas empresas independientes que ampliaron su campo de actividad convirtiéndose en la moderna corporación multidivisional, combinaron distintas innovaciones totales o parciales en las formas de producción u organización: cadena semiautomática, operación diversificada de mercados y gerencia científica. Además, las grandes organizaciones industriales fueron desplazando a sus competidores de operación en menor escala con la tecnología que iba quedando obsoleta; así se definió una nueva forma de coexistencia entre empresas de tamaño menor bajo el liderazgo de las mayores.

Para 1973 se rompió el equilibrio de fuerzas económicas impuesta por Estados Unidos y la Unión Soviética a consecuencia del alza del petróleo.<sup>3</sup> Los países exportadores, conscientes de la explotación y aprovechamiento de éstas potencias, decidieron negociar directamente su riqueza, dejando en evidencia la importancia de su control y la fragilidad de los que la usurpaban. Tal acontecimiento marcó toda una serie de cambios en la vida económica, política y social en todo el mundo, acentuándose con el término de la ideología imperante en el periodo de equilibrio de la Guerra Fría. Al caer la Unión Soviética, se optó por una política económica de corte neoliberal, es decir, la explosión de las fuerzas del mercado propiciaron la competitividad desenfrenada y la apertura de mercados internacionales.

---

burocrática y la asignación de recursos a la supervisión. Universidad de Buenos Aires/ONU-PNUD; *Estrategias de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*<sup>2</sup>; Universidad de Buenos Aires/ONU-PNUD; 2001, p. 26.

<sup>3</sup> La crisis al inicio de los años setenta mostró la necesidad de cambiar la mentalidad empresarial, comenzando por dismantelar las grandes organizaciones creadas anteriormente, y que aguantaron la inestabilidad de la época, hechos que pusieron a flote las carencias y penurias que la gran empresa tenía, y frente a lo cual la pequeña empresa se presentaba como pieza de cambio de las economías. Llopis Vaño, Francisco; *Iniciativa Empresarial de la Pequeña Empresa*, Publicaciones/Universidad de Alicante, p. 24.

Con el desarrollo de la tecnología, la evolución de las necesidades y el convencimiento internacional sobre los efectos negativos del proteccionismo, la tendencia actual apunta a la globalización de los mercados con la desaparición casi en su totalidad o sustancial de medidas proteccionistas. Es importante la constante del cambio, pues la tecnología en lo general y en lo particular, además de la evolución en las necesidades y los gustos de los consumidores influyen en el entorno en el que se desenvuelven las empresas. Esos cambios se hacen más frecuentes, rápidos y numerosos produciéndose en los órdenes político, económico, jurídico, fiscal y social, generando el incremento de la competencia.

### 1.1.2 Definición de Pequeña y Mediana Empresa

La inmensa discusión acerca de la definición sobre la pequeña y mediana empresa<sup>4</sup> varía entre países, actividades económicas y también cambia con el transcurrir del tiempo; generalmente se aceptan como criterios el valor de ventas, el valor de sus activos, el valor de su capital, la penetración geográfica, pero la más aceptada es la que considera el número de sus empleados o que se desenvuelve en el mercado local.<sup>5</sup> (Cuadro 1.1)

Para definir una PyME se establece un criterio de actuación, que es una herramienta utilizada para definir cualquier característica, función o atributo suficiente para realizar una diferenciación e identificación con sus semejantes.

---

<sup>4</sup> Un comparativo entre países ha hecho necesario desarrollar una tipología del tamaño de la empresa, ya que existen diferencias tanto cualitativas como cuantitativas sobre todo en países atrasados que no han desarrollado sistemas nacionales de contabilidad y registro suficientemente confiables y de amplia cobertura. Por eso se difundió el uso de criterios cuantitativos relativamente simples como el número de trabajadores, el monto de la inversión o de la producción o de ventas. Numerosos autores(...)dividieron las escalas en tres grupos de acuerdo al número de trabajadores(...):grandes empresas eran aquellas que empleaban 100 trabajadores o más; pequeñas empresas las que empleaban menos de 100 y la manufactura domestica(...)el resto. Para los años ochenta se hicieron adiciones y modificaciones, donde la definición estadística de las microempresas fue de hasta 10 trabajadores; las pequeñas empresas fueron redefinidas de rango de 11 a 50 trabajadores. Las medianas en el de 51 a 100 y las grandes de más de 101. Suárez Aguilar, Estela; op. cit, p. 24-28.

<sup>5</sup> Abrahamson, Royce y Picle, Hal; *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*; Ed. Limusa; México; 1995; p. 18 y Tellaeché Torres, José E.; "El Crédito a la Pequeña y Mediana Empresa" en revista *Ejecutivos de Finanzas*; México; mayo de 2000; p. 17

CUADRO 1.1 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPLEADOS <sup>6</sup>				
	Micro	Pequeña / SME	Mediana	Grande
<i>Países Desarrollados de América Latina</i>				
Argentina	Se utiliza una fórmula que pondera empleo, ventas, activos, etc.			
Bolivia <sup>1</sup>	No hay una definición única			
Chile <sup>1</sup>	1-9	10-49	50-99	Más de 100
Colombia	1-10	PyME 10-199		200 y más
Brasil (industria)	1-19	20-99	10-499	Más de 500
Costa Rica <sup>1</sup>	1-10	6-30	31-100	Más de 100
Guatemala <sup>1</sup>	No Disponible	5-20	21-60	Más de 60
México <sup>2</sup>	Hasta 30	31-100	101-500	Más de 500
Perú <sup>1</sup>	1-4	5-20	21-199	Más de 200
Venezuela	Menos de 5	5-20	(21-50) (51-100)	Más de 100
<i>Países Desarrollados</i>				
Canadá <sup>3</sup>	Menos de 200			Más de 200
Francia <sup>3</sup>	10-499			Más de 500
Alemania <sup>3</sup>		De 1 a 9	De 10 a 499	Más de 500
Italia	51-100	101-300	301-500	Más de 500
Japón <sup>3</sup>	Menos de 300			Más de 300
España	Menos de 200		Menos de 500	Más de 500
Reino Unido	Menos de 10	10-49	50-499	Más de 500
Estados Unidos	Menos de 20	20-99	100-499	Más de 500
Corea <sup>3</sup>	Menos de 300			Más de 300

1. Hay otra definición asociada a ventas o activos. 2. Nueva definición. 3. Donde se aplica el concepto de Small and Medium Enterprise. Fuentes: FUNDES: Cuanto S.A., "Perú en números 1992", Lima, mayo de 1992; OCDE, Globalisation and Small and Medium Enterprises, vol. 5, núms. 1 y 2, Paris, 1997, y Federico Gutiérrez y Clemente Ruiz Duran (comps.), *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, Biblioteca de la Micro, Pequeña u Mediana Empresa, num. 8, Nafin, México, 1995.

Aquí se encuentran por un lado los Criterios Cualitativos<sup>7</sup> que definen a la PyME como aquella que posee un o el dueño en plena libertad, manejada de manera autónoma y que no es dominante en la rama que opera.<sup>8</sup> Los requisitos cualitativos de éstas empresas son: contar con una gerencia independiente, donde los gerentes suelen ser los dueños; que la aportación de capital la realice una o un pequeño grupo de personas; que sea propiedad de una o de un grupo de personas; que su radio de acción sea predominantemente el mercado local y que sea de un tamaño relativo.

<sup>6</sup> Zevallos Vallejos, Emilio G., "Empresa Media, una nueva clasificación" en revista *Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 51, núm., 12, México, diciembre de 2001, p. 1097.

<sup>7</sup> Describen las características, funciones y/o atributos que posee o carece el objeto en cuestión prescindiendo de sus determinantes cuantitativos(...)Se consideran más intensos, porque de la misma incapacidad de cuantificarlos, se establecen las características más intrínsecas e integradoras. Llopis Vaño, Francisco; op. cit.; p. 29.

<sup>8</sup> Abrahamson, Royce y Picle, Hal; op. cit., p. 18.

Por otro lado, se aprecian a los Criterios Cuantitativos<sup>9</sup> como sigue:<sup>10</sup>

- a) Las tiendas de menudeo que compran a los proveedores (productores, mayoristas) bienes de consumo y los venden a los consumidores. Ésta es pequeña si sus transacciones no exceden anualmente la cantidad de 10 millones de pesos (equivalente a 1 millón de dólares aproximadamente).
- b) Los negocios que proporcionan servicios al público: servicios que son intangibles a los consumidores, otros negocios o a agencias gubernamentales se considera PyME si sus operaciones anuales no exceden la cantidad de 10 millones de pesos (equivalente a 1 millón de dólares aproximadamente).
- c) Las empresas de la construcción no deben superar los 50 millones de pesos en sus transacciones anuales (equivalente a 5 millones de dólares aproximadamente) en los tres años fiscales anteriores.
- d) Las transacciones de los negocios dedicados a la transportación de pasajeros o carga y dedicados al almacenaje no deben rebasar la cantidad de 10 millones de pesos (1 millón de dólares aproximadamente).
- e) Los negocios al mayoreo se dedican a comprar y revender las mercancías a los minoristas y a otros comerciantes y/o consumidores industriales institucionales y comerciales, pero no venden cantidades considerables al consumidor individual. Una empresa mayorista pequeña no debe superar anualmente los 50 millones de pesos (5 millones de dólares aproximadamente) por concepto de operaciones.
- f) En la manufactura, los fabricantes compran materia prima y la transforman en bienes de capital o en bienes de consumo. Una empresa manufacturera es pequeña si el número de empleados no excede las 250 personas, y la empresa es mediana si emplea entre 250 y 1500 empleados.

Puede apreciarse que la mayoría de las PyME son administradas por familias, lo cual influye en gran parte de la vida cotidiana de sus integrantes,

---

<sup>9</sup> Son criterios cualitativos que pueden ser identificados numéricamente (se efectúa una cuantificación) de forma práctica. Se consideran inferiores a los criterios cualitativos porque a causa de su facilidad de aplicación, su uso es muy abundante, además, hay que añadir la arbitrariedad de su uso. Llopis Vaño, Francisco; op. cit., p. 29.

<sup>10</sup> Abrahamson, Royce y Picle, Hal; op. cit., pp. 80, 92, 100 y 110.

quienes suelen trabajar en ellas aunque sea en pequeña escala para sacarla adelante.

### 1.1.3 Principales características de las Pequeñas y Medianas Empresas

Los modelos de crecimiento industrial modificados desde la posguerra persiguen la inserción en los mercados internacionales ya sea por apertura de economías que favorecen los intercambios comerciales y la reducción de tarifas aduaneras; o por la menor participación estatal en las actividades productivas. Tal reorganización apunta al desplazamiento de la actividad manufacturera de las grandes empresas hacia negocios de menor tamaño: PyMEs que constituyen un grupo que varía en dimensión y complejidad de su estructura; y, producen una variedad artículos destinados a la diversidad de los mercados.<sup>11</sup>

El sinfín de características en las empresas generó numerosas clasificaciones adoptándose una distinción elemental que separa los establecimientos en Fabriles (Medianas o Grandes) y No Fabriles (Caseras o Pequeñas);<sup>12</sup> categorización que enfatiza ciertas características de las PyME en especial los distintos patrones de conducta frente al entorno económico. Ambos tipos de empresas presentan diferencias en sus Procesos Productivos, Inversión y Tecnología; en el Empleo del Factor de Trabajo y en el rubro Administrativo.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Calvo, Thomas y Méndez, Bernardo; *Micro y Pequeña Empresa en México frente a los Retos de la Globalización*, Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México, 1995, p. 21.

<sup>12</sup> Spencer Gull, Hallen; *Guía para la Pequeña Empresa: Tendencias de una Economía Global*, Ediciones Gernika; México; 1990; p. 88 refiere que los análisis liberal y neoclásico de las economías de Tercer Mundo emplean un enfoque dual como base teórica, señalando dos sectores distintos el sector “moderno” o “formal”, por una parte, y el sector “tradicional”, “atrasado” o “informal” tal división refleja una distinción entre las grandes empresas capitalistas y las actividades gubernamentales (formal moderno) y los talleres pequeños, industrias caseras y empresas agrícolas (informal); y Suárez Aguilar, Estela; op. cit, p. 27.

<sup>13</sup> Soto, Eduardo y Dolan, Simon L.; *Las PyMEs ante el Reto del Siglo XIX: los Nuevos Mercados Globales*; Thomson Learning; México; 2004, p. 6.

CUADRO 1.2 EMPRESAS NO FABRILES: CASERAS O PEQUEÑAS	
Rubro	Características
<i>Proceso Productivo</i>	Se desarrolla de forma casera; el propietario como centro de la actividad trabaja solo o con asistencia familiar para producir un artículo a la vez; suele operar en condiciones de informalidad.
<i>Inversión y Tecnología</i>	Tienen dificultades para obtener financiamiento de la Banca Comercial y no cuentan con los instrumentos que respalden los préstamos; poseen poca maquinaria y equipo; sus técnicas de producción son simples: sin tareas especializadas con productos de baja calidad que se destinan a consumidores de bajos ingresos, una alta proporción de las ventas es directa y los mercados suelen presentar gran segmentación geográfica y por el estrato de ingresos de los clientes; la mano de obra es de baja calificación; el propietario cuenta con poca o nula capacitación en administración y mercadeo, y limitada capacidad para adaptar, modificar o mejorar los productos por lo que a busca lograr acuerdos con otras empresas del sector para redistribuir las actividades de acuerdo a las especialidades en que cada uno es más competitivo, forma alianzas con empresas grandes suministrándoles productos que puedan cubrir los nichos que sean de su interés.
<i>Factor de Trabajo</i>	El trabajo lo efectúa el propietario con ayuda de la familia, a tiempo completo o parcial y comúnmente sin pago directo; el trabajo se genera de manera intensiva y flexible en respuesta a cambios en la demanda o variaciones en el mercado de trabajo, teniendo la posibilidad de reaccionar más rápidamente ante las variaciones del entorno (gobierno, mercado, sociedad). Se trata de mano de obra de baja calificación que presenta una alta tasa de rotación (el personal se sule por periodos cortos de tiempo). En estas empresas no operan en igual medida los factores que influyen en la determinación del salario en las grandes empresas como son los sindicatos, la presión gubernamental, la legislación laboral, etc.
<i>Administración</i>	La establece el propietario, quien se encarga de labores diversas; no suele haber separación entre la producción, administración y comercialización; el conocimiento y contacto directo con la clientela permite efectuar cierta adaptación del producto a la demanda y nivel de ingresos del cliente; la figura del empresario-directivo aporta al proyecto el toque de liderazgo, esfuerzo y compromiso para la supervivencia de la organización en los momentos críticos.

Fuente: Elaborado con información de Martínez, José O; "Política Macroeconómica, Reforma Estructural y Empresas Pequeñas" en Calvo, Thomas y Méndez, Bernardo; op. cit., pp. 21-26; Soto, Eduardo y Dolan, Simon L.; *Las PyMEs ante el Reto del Siglo XIX: los Nuevos Mercados Globales*; Thomson Learning; México; 2004, p. 6; y Suárez Aguilar, Estela; *Pequeña Empresa y Modernización: Análisis de dos dimensiones*; Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias; UNAM, Cuernavaca, Morelos; México, 1994. p. 27.

CUADRO 1.3 EMPRESAS FABRILES: MEDIANAS O GRANDES	
Rubro	Características
<b>Proceso Productivo</b>	Se ejecuta en instalaciones con características de taller; <sup>14</sup> la división del trabajo es elevada y exige cierta coordinación y administración de las tareas realizadas
<b>Inversión y Tecnología</b>	La manufactura se efectúa en locales con características de taller ya que puede ser de dimensión muy pequeña u ocupar un número considerable de trabajadores asalariados; es mayor la inversión en maquinaria, equipo y herramientas; existe manejo de inventarios; los trabajadores poseen cierto nivel de calificación, también el empresario presenta cierto nivel de calificación o educación en administración y comercialización; los productos elaborados son más diversificados, con destino al consumo intermedio o final y a consumidores de bajos o altos ingresos; en gran medida, la producción se destina al mercado local y también puede dirigirse a mercados de alcance nacional e internacional.
<b>Factor de Trabajo</b>	El empresario y algunos miembros de la familia suelen participar en el proceso productivo, pero la característica esencial de esta categoría es el empleo de trabajo asalariado, en proporción creciente a medida que aumenta el tamaño de la empresa.
<b>Administración</b>	Presentan una estructura interna más diversificada, aunque, la escala de producción les impide contar con servicios internos especializados, como la promoción de las ventas a nivel regional o nacional, mucho menos a nivel internacional.

Fuente: Elaborado con información de López García, Santiago; *Historia Económica de la Empresa*; Nuevos Instrumentos Universitarios/Crítica; Barcelona, 2000, pp. 64-65; Soto, Eduardo y Dolan, Simon L.; *Las PyMEs ante el Reto del Siglo XIX: los Nuevos Mercados Globales*; Thomson Learning; México; 2004, p. 6; Suárez Aguilar, Estela; *Pequeña Empresa y Modernización: Análisis de dos dimensiones*; Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias; UNAM, Cuernavaca, Morelos; México, 1994, p.27.

En suma, las PyME difieren en varios aspectos de la gran empresa: la eficiencia con que utilizan los recursos productivos, el potencial para crecer y en la naturaleza de las restricciones que limitan su crecimiento. Por lo mismo, enfrentan varias desventajas estructurales y menores oportunidades frente al gran poder de mercado que ejerzan las grandes empresas, pero su adaptabilidad a las variaciones en su entorno es lo que logra su permanencia.

<sup>14</sup> Espacio ubicado dentro del propio hogar y que apenas tiene especificidad constructiva propia (...) aparecen debido a actividades de producción muy específicas o especializadas, además son intensivas en trabajo manual, más o menos calificado (como los talleres de reparación), o de carácter artístico (estudios y gabinetes). López García, Santiago; *Historia Económica de la Empresa*; Nuevos Instrumentos Universitarios/Crítica; Barcelona, 2000, pp. 64-65.

## 1.2 Importancia de la participación de las Pequeñas y Medianas Empresas en cadenas productivas

Los cambios operativos de las empresas se reflejan en las relaciones que han establecido entre ellas. La globalización de la economía mundial es secuela del aumento de la competencia que ha provocado la carrera tecnológica<sup>15</sup> que acortó el ciclo de vida de los productos y ha obligado a las empresas ampliar la escala de sus negocios para satisfacer mayores gastos en Ingeniería y Diseño. Los mercados fueron abriéndose al impulso de las necesidades de las corporaciones, mientras se desarrollaba un nuevo tipo de empresas capaces de operar internacionalmente, extrayendo de cada localización sus ventajas para atender de mejor forma una naciente y más exigente demanda a escala mundial.

Al transformarse la empresa industrial, las PyME se acomodaron en los resquicios que dejaban los grandes productores, quienes las toleraron en tanto les permitían eludir los peligros de la sobreexpansión. Por razones de eficiencia operativa, la gran fábrica fordista normalmente no producía todas las partes que requería, con lo cual abrió un campo a pequeños negocios que se iban ajustando a las normas de calidad y a la velocidad de producción.

Los cambios en la relación entre las grandes empresas y las PyME generaron que la gran empresa en transformación eliminara el paso a pequeñas empresas similares y calificadas como tradicionales o atrasadas, éstas últimas compiten contra la gran empresa industrial mismas que desaparecen total o virtualmente, emergiendo una nueva pequeña empresa dedicada a la producción semiartesanal de bienes modernos y que investiga y desarrolla nuevos bienes, mismos que después son producidos en masa por grandes empresas.

---

<sup>15</sup> Cuando a principios del siglo XIX las grandes organizaciones se abrieron camino desterrando a sus competidores que operaban en menores escalas con la tecnología que iba quedando obsoleta, se define una nueva forma de coexistencia entre empresas de diverso tamaño, bajo el liderazgo de las mayores (...) en este caso pueden existir disparidades tecnológicas que minen los costos de las empresas de menor tamaño relativo, los precios de monopolio les permiten operar rentablemente en tanto se expandiera la demanda. Suárez Aguilar, Estela; op. cit. p. 19.

La globalización económica generó que las cadenas productivas se hayan segmentado e internacionalizado, donde varios países participan en las diversas fases de la elaboración y comercialización de un producto. La globalización ha obedecido a los avances técnicos que posibilitan el desplazamiento de insumos, bienes y capacidades productivas y ha requerido cambios significativos en la normatividad internacional sobre el libre flujo de insumos y mercancías sin cargas arancelarias; también obliga a competir en el desarrollo de nuevas tecnologías de proceso y producto para reducir costos de producción mediante la adquisición de los factores productivos a menores precios.

Una cadena de producción se integra por el conjunto de eslabones, procesos o actividades, que forman un proceso económico desde la materia prima hasta la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor para incrementar el contenido nacional de bienes y servicios.<sup>16</sup> En ella se encuentran interrelacionados agentes económicos que participan en los diferentes eslabones e intervienen en la incorporación del valor a las materias primas para la obtención de bienes y servicios, en la transformación y traslado de estos, que llegan al consumidor final y que buscan satisfacerlo.

Una cadena de valor completa abarca toda la logística, desde el cliente hasta el proveedor. En la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores minoristas y consumidores finales. Si cada parte funciona eficientemente, es lógico que el valor global aumente, de allí la denominación de cadena de valor.

La cadena de valor clasifica los procesos de una compañía en primarios: son procesos de logística hacia adentro (operaciones) y hacia fuera (mercadeo y servicio post-venta); y los procesos de soporte: son procesos administrativos;

---

<sup>16</sup> Gaytán, Luz y San Román, Ernesto; "Características de una Cadena Productiva Eficiente" en revista *Cadenas Productivas Microempresa Mexicana*; MiPyME Editores; México; num. 21; noviembre de 2005; p. 20.

de gestión tecnológica, de recursos humanos, de compras y adquisiciones. El valor se agrega en la medida en que cada proceso se hace más productivo.

En este contexto, la cadena de abastecimiento incluye las actividades relacionadas con el flujo y la transformación de bienes y productos, desde la etapa de materia prima hasta el consumo por parte del usuario final, siendo un factor estratégico para las empresas. Para que el flujo de recursos sea óptimo debe haber información en toda la cadena de valor y, para que todos sus integrantes generen valor y ganancias debe fluir dinero con velocidad y satisfaciendo al cliente final. La gestión de la cadena de abastecimiento abarca todas las actividades antes mencionadas, a través de la relación entre todos los componentes de la cadena, utilizando la tecnología disponible y permitiendo que cada uno genere competitividad y ganancias

Por lo tanto, toda detención del flujo es una pérdida: si se detiene el flujo de productos (incremento de inventarios) hay pérdidas por capital inmovilizado y/o pérdidas de ventas; si se detiene el flujo del dinero y la rotación del mismo no es eficiente, no sólo se dejan de generar ganancias, sino que adicionalmente se debe recurrir a fuentes externas de financiamiento, lo cual incrementa el costo; finalmente, si la información se detiene, no es posible satisfacer los requerimientos de los clientes y tomar las decisiones adecuadas respecto a los productos y el dinero, lo cual genera pérdidas.

La administración eficiente y efectiva del flujo de productos, dinero e información es la clave del éxito para los resultados que están obteniendo las empresas que implantan la integración de su cadena de abastecimiento. Es muy importante generar un plan detallado de toda la cadena, tomando en cuenta los dos factores fundamentales: satisfacción de la demanda real y optimización de los recursos necesarios para satisfacerla.

El proceso de modernización de las empresas para hacerlas globales y competitivas implica el uso de herramientas que al igual que la administración de la cadena de abastecimiento mejoren la capacidad para competir para generar valor; siendo el caso de la localización, las instituciones, las

operaciones, las dimensiones y capacidades de negociación, las tecnologías y las relaciones de producción y de poder en la determinación de los precios, etc., que también son fundamentales en las cadenas productivas.

Por lo anterior, los actores principales de la cadena productiva son grandes empresas y entidades del gobierno que actúan como eje de la misma. La cadena se forma a partir de ellos e invitan a las PyME con las que tiene relaciones de negocios, para integrarse (como puede ser el caso de algún programa); le siguen los Intermediarios Financieros quienes participan en el programa para canalizar los servicios de financiamiento de la Institución Bancaria hacia las firmas; el banco junto con las grandes empresas y Entidades de Gobierno, promueven el desarrollo de las cadenas de valor de un país para que las PyME encadenadas obtengan acceso a una oferta integral de servicios que incrementen su desarrollo y competitividad.

Nótese que las PyME no operan aisladamente en el sistema económico sino que se interrelacionan con las Instituciones que operan en su ámbito. Los resultados de la promoción institucional están determinados por la estructura del sistema de apoyo institucional existente en cada país y el modo en que cada organización se posiciona dentro del sistema. Los esquemas institucionales de apoyo más reconocidos en el mundo son los que incluyen un organismo de carácter nacional que interactúan con un conjunto de actores públicos y privados orientados a satisfacer las necesidades de las empresas como: Universidades; Cámaras Empresariales; Institutos de Investigación o de Difusión de Tecnología; Proveedores de Servicios a Empresas tanto reales como financieros: Bancos, Sociedades de Garantías, Fondos y Administradores de Capital de Riesgo. De esta manera se logra una mejora de eficiencia en la operación de cada una de las empresas individuales. Cada uno de los actores mencionados tiene un rol específico ya sea para la planificación, la evaluación de los resultados, financiamiento de las políticas, el diseño de instrumentos, etc.

Las Instituciones son un rubro esencial que componen el entorno de las PyME y pueden distinguirse según la propiedad, el gerenciamiento, los

fondos con que se maneja y los tipos de servicios que se brindan. Estas estructuras tendrán consecuencias en los resultados de la organización del sistema y el impacto sobre las empresas a las que proporcionen los servicios.

(Cuadro 1.4)

CUADRO 1.4 INSTITUCIONES Y SERVICIOS QUE OFRECEN	
Institución	Origen, Destino de Fondos y Servicios
<b>Gubernamentales o Semi- Gubernamentales</b>	Con fondos del presupuesto del Estado, se evalúan y resaltan problemas como la falta de visión, los bajos salarios que no atraen gente capacitada y producen las interferencias políticas y burocráticas.
<b>No Gubernamentales y Sin Fines de Lucro</b>	Los fondos provienen de cuotas de sus miembros, actividades generadoras de ingresos o contribuciones de donantes. Existe un nivel de compromiso en las iniciativas individuales, dando como resultado más flexibilidad.
<b>Comerciales del Sector Privado</b>	Operan con fondos de las ganancias obtenidas; tienen más éxito al proveer servicios a las empresas; su servicio y mercado son diferentes, ya que brindan servicios económicamente rentables y a grupos que los puedan pagar, que suelen ser complementados por los servicios brindados por otras organizaciones sin fines de lucro. Pueden concentrarse en un solo servicio de desarrollo empresarial como la capacitación o desarrollo tecnológico o pueden tener un objetivo más amplio.

Fuente: Elaborado con información de Cleri, Carlo A.; *Alianzas Estratégicas en un escenario de Creciente Globalización*; Ediciones Macchi, Buenos Aires; 1996, p. 126-128.

La intervención institucional permite a las PyME acceder a diversos tipos de servicios en defensa de sus intereses; contribuye a una mayor eficiencia en la provisión de servicios al adecuarse a sus necesidades ya que este tipo de empresas, al tener una estructura altamente descentralizada tiene más contacto con las empresas y el sustento financiero permitirá que los beneficios alcanzados no terminen cuando se acaben los fondos de apoyo externo, ayudándoles a superar las barreras que enfrentan y a mejorar sus capacidades.

Otro elemento importante dentro de una cadena productiva de acuerdo con las relaciones asociativas que se establecen entre las PyME son los eslabones,<sup>17</sup> que permitirán minimizar las fallas y las dificultades a su paso:

<sup>17</sup> Se toma como referencia la obra de Cleri, Carlo A.; *Alianzas Estratégicas en un escenario de Creciente Globalización*; Ediciones Macchi, Buenos Aires; 1996, pp. 122-128.

Iniciando con el de producción, se brinda a la empresa una mayor capacidad productiva que mejore tal proceso en términos de costos de calidad al aprovechar mejor las instalaciones, bienes, equipos o recursos humanos; permitiendo mejorar las condiciones en que se desenvuelve la función productiva de la empresa mediante los siguientes parámetros:

a) Racionalizar el uso de las plantas industriales para contrarrestar la caída de la renta que producen la competencia y la elevación de los costos unitarios mediante la asociación con empresas del mismo sector, evitando la gran competencia y aprovechando procesos de manufacturación complementarios, que permiten elevar la eficiencia y la utilización del capital invertido.

b) Colaboración con industrias incipientes para generar una alta, variada y dinámica producción gracias a la tecnología aplicada en un proceso productivo, y que permita alcanzar altos índices de renta y de penetración en el mercado. La alianza es válida para generar un nuevo negocio o una innovación y se requieren recursos con los que no cuenta una PyME.

c) Complementación económica. Las empresas unen sus capacidades en las cadenas de producción para enfrentar las condiciones en las que se desenvuelven y comparten riesgos y beneficios para acceder al mercado. Tal es el caso de las redes donde las que las lideran se benefician al introducir al sistema otra(s) empresa(s) que facilite(n) el proceso productivo, en tanto que las de menor envergadura acceden a mercados y oportunidades que de ninguna manera podrían hacerlo solas.

La colaboración en el proceso de comercialización impulsa la asociación de las empresas; aquí, la colaboración entre la producción y la comercialización facilita la entrada a nuevos mercados o clientes. Se busca sortear obstáculos políticos y sociales a través de la estrategia de asociación con compañías localizadas en un territorio objetivo superando algunas defensas proteccionistas, además del desconocimiento y falta de relaciones con los consumidores. La asociación permite la entrada de productos que de otra forma no ingresarían en la plaza de todo país; en beneficio se disminuyen

costos al compartir con otros los conductos de mercadeo, se mejora la recepción de información relevante sobre el mercado y se adquieren conocimientos esenciales para adaptar el producto a los requerimientos de las plazas específicas que se intentan alcanzar o a las normas que rigen la presentación y características del bien a comercializar.

La asociación tecnológica contribuye a modificar los modos y formas de producir o diseñar productos; además de la transferencia de tecnología, su desarrollo y gestión. Al compartir los riesgos en esta labor los descubrimientos de productos pueden comercializarse y pueden obtenerse resultados favorables de las acciones comunes de las empresas, permitiéndoles ampliar su mercado y la complementación. También existe la interrelación de firmas de diversas nacionalidades que juntan sus conocimientos en pos de nuevos negocios y las asociaciones de compañías de distintas especializaciones que se agrupan para hallar productos que satisfagan las demandas de los consumidores.

La logística como elemento de las cadenas, efectúa estratégicamente el movimiento y almacenamiento de materias primas, partes y productos terminados, desde los proveedores por medio de la empresa hasta el usuario final.<sup>18</sup> La competitividad y permanencia de una empresa en los mercados internacionales depende en la mayor parte de la logística ya que sus elementos básicos: servicio al cliente, inventarios, suministros, transporte, distribución, y almacenamiento, brindando un óptimo servicio y ayudando a mejorar el funcionamiento de la cadena productiva, pues dan mantenimiento a los recursos a través de sistemas de información compartidos por quienes intervienen en ella.

Por último, el financiamiento es un recurso escaso, prescindible y necesario para ampliar, introducir o desarrollar nuevas tecnologías; penetrar en un mercado; lanzar una idea; incorporar una línea de productos; diversificar las actividades, etc.; acciones que de no poder ser sustentadas con medios

---

<sup>18</sup> Gaytán, Luz y San Román, Ernesto; op. cit., p. 21-22.

propios obligan a las empresas a plantear asociaciones con uno o varios coparticipantes financieros. Este recurso puede pertenecer a la misma área de negocios de la compañía, a otros sectores de la producción, ser un socio financiero puro, una institución paragubernamental de desarrollo o inversiones institucionales (compañías de administración de fondos o de seguros).

Por lo antes señalado, se entiende que la estrategia es asociar capacidades a través de la participación en cadenas productivas que proporcionen a las PyME el éxito en los mercados.

### **1.3 Esquemas de asociacionismo como alternativa para el fortalecimiento de las PyME**

Derivado de las necesidades de ellas, ampliaron sus recursos a partir de la asociación con empresas que tienen los mismos u otros escollos permitiéndoles alcanzar sus objetivos de supervivencia y su posible crecimiento obligándolas a explorar otras líneas de productos o buscar nuevos mercados alternativos. Su ganancia es obtenida al complementar recursos y capacidades individuales de compañías no relacionadas patrimonialmente. De la unión de esfuerzos aislados surgieron las primeras compañías, nacieron las industrias y las corporaciones.<sup>19</sup> Las alianzas estratégicas surgieron como instrumento para mejorar la productividad, acceder a negocios internacionales, y alcanzar escalones tecnológicos que viabilicen su sustento en el mercado local y en el nuevo orden global.

El término alianza estratégica (derivado del término inglés *Joint-Venture*) se refiere a empresas creadas con aportaciones de dos o tres sociedades; mismas que pueden efectuarse en patentes, *know how* (saber como) o

---

<sup>19</sup> Los procesos cooperativos se visualizan estratégicamente como una nueva oportunidad de negocios, como una barrera para dificultar el acceso a competidores al mercado local, y disminuir la intensidad de las amenazas que una firma puede enfrentar. Cleri, Carlo; op. cit., p. 4.

asistencia técnica.<sup>20</sup> En sí, es un mecanismo que incluye toda posibilidad de alianza y cooperación empresaria de carácter formal e informal.

Con la modificación de sus estrategias, el desafío de las empresas consiste en la supervivencia de entidades más fuertes (concentración), con una visión global de los negocios (internacionalización). Al buscar la supremacía en el terreno de la tecnología y ganar la voluntad del consumidor están obligadas a invertir un gran volúmen de recursos humanos y financieros, que sólo pueden ser conseguidos por organizaciones empresariales sólidas y poderosas.

Las alianzas estratégicas se clasifican de acuerdo con diversos puntos de vista<sup>21</sup> y según su grado de formalización, es decir, según la existencia o no de un instrumento legal que reglamenta su funcionamiento, además de que consten los puntos de colaboración y alianza entre las empresas.

Se encuentran las alianzas no instrumentales cuya asociación de carácter reservado es un acuerdo entre caballeros, no se le hace difusión y es tácita.

En las alianzas instrumentales un documento ampara el acuerdo alcanzado y reglamenta el funcionamiento de la alianza. Estos instrumentos legales a su vez comprenden:

A. Las *Joint-Ventures* No Modificadorias de las Sociedades Preexistentes son contratos donde las empresas no pierden su identidad ni cambian su organización societaria, ubicándose varios tipos de alianzas:

Las *contractuales transitorios* son sociedades flexibles que no forman otras entidades jurídicas autónomas ni producen cambios en el control de las sociedades intervinientes, es decir, las partes que resuelven aliarse actúan en conjunto sobre un tema determinado.

---

<sup>20</sup> Íbidem, p. 5.

<sup>21</sup> La clasificación considerada se realizó con información de Cleri, Carlo A.; op. cit., p. 129-162.

La vinculación entre firmas independientes y que funcionan relacionadas por contrato se conocen como *Joint-Ventures* de Extensión. Una empresa superior asiste a otra con apoyo consistente en capital de riesgo, promoción de negocios, soportes técnico operativos o de administración. Las compañías se mantienen independientes aunque ligadas a necesidades de las socias mayores. Así, muchos acuerdos surgen de la convergencia de intereses entre fabricantes y usuarios para que las ventajas sean más fáciles de alcanzar.

Las empresas mediante las Telarañas de *Joint-Ventures*, efectúan asociaciones de carácter regional para aumentar su presencia en los mercados del mundo, alcanzando una efectiva internacionalización de su quehacer. Existen variedad de contratos y acuerdos con empresas que tienen tanto origen comercial que permite la distribución y penetración en diversos mercados al mismo tiempo, la asociación amplía la llegada frente a lo que la empresa podría alcanzar con sus recursos propios; como origen tecnológico, que disminuye riesgos en la Ingeniería y Diseño de nuevos productos o tecnologías de procesos.

Existe la franquicia como un contrato empresarial donde un individuo obtiene derechos de una gran compañía para vender un bien o servicio ya conocido.<sup>22</sup> Es un modo comercial de las telarañas de *Joint-Ventures* que moderniza pautas comerciales y de personal; se explotan marcas y logotipos reconocidos; y se instrumenta una penetración y presencia para llegar al gusto del consumidor.

---

<sup>22</sup> Las franquicias son de tres tipos: a) franquicia de productos: el franquiciatario (persona o grupo al que una sociedad anónima otorga un derecho exclusivo para el uso de su nombre en cierto territorio, por lo general a cambio de una cuota inicial más pagos mensuales de regalías) le paga a una compañía franquiciadora el derecho a vender bienes de marca registrada, los que le son comprados al franquiciante (sociedad anónima que otorga una franquicia a un individuo o grupo) y revendidos por el franquiciatario; b) franquicia de manufactura: el franquiciatario es autorizado por una matriz a elaborar y producir sus productos, sirviéndose para ello de abastos que debe comprarle al franquiciante; c) franquicia de formato empresarial: el franquiciatario adquiere el derecho a abrir un negocio con el nombre y modalidad del franquiciante. Rachman, David; Mescon, Michael; Boveé, Courtland y Thill, John; *Introducción a los Negocios: Enfoque Mexicano*; Ed. McGraw-Hill; 8ª Ed.; México; 1996; p.160.

La subcontratación, diferencia a la compañía situada más adelante en la cadena productiva que contrata a otras firmas (que no pueden o desean fabricar), la provisión de insumos, partes, conjuntos o servicios que utiliza para la elaboración de sus productos (subcontratación de especialización); de una empresa localizada en sectores estacionales que soportan picos de demanda; la estrategia es evitar aumentar su producción contratando a terceros que realicen esa producción que luego comercializa con su marca.

Cuando una empresa transfiere a otra capacidad tecnológica, conocimiento, propiedad intelectual o industrial, el diseño de un producto, la utilización de una identificación o marca (transferencia de tecnologías, patentes, diseños y marcas) o capacidad de gestionar un negocio (franquicia), el propósito es mejorar su capacidad para fabricar o comercializar bienes o servicios.

Por último, en la asociación *Buy-Back* una empresa abastece a otra de maquinaria, tecnología o capacidad de dirección administrativa; percibiendo a cambio, como pago, los productos que su aporte ha permitido elaborar.

B. Las *Joint-Ventures* Modificadorias de las Sociedades Preexistentes son contratos que cambian el control de las empresas. Aquí, si bien se modifica la propiedad de las compañías, los acuerdos no traen aparejada la creación de un nuevo ente jurídico, de aquellos en que se forma una nueva forma jurídica. A la vez se pueden encontrar:

I. Aquellas que no crean una nueva sociedad, abarcando cuatro casos:

Uno es la combinación de dos compañías donde una de ellas compra a la otra o partes de otra, asume todos los adeudos y obligaciones contractuales de la compañía a la que adquiere y permanece como la sociedad anónima predominante o sociedad controladora,<sup>23</sup> es llamada absorción o adquisición.

---

<sup>23</sup> Rachman, David; Mescon, Michael; Bovee, Courtland y Thill, John; op. cit. p. 131.

Las Empresas en Red, se unen por alguna vinculación societaria, pero actúan conjuntamente por cualquier otra relación, bajo una misma estrategia o interés. Las grandes empresas imponen y difunden sus labores en lugares donde existen ventajas para adicionar a sus capacidades y eliminar también aquello que en su empresa resulte negativo. Esto lo practican dentro del mismo país y fuera de las fronteras nacionales estableciendo redes de empresas que comprenden contratistas, proveedores de servicios o insumos, y entidades especiales para solucionar problemas puntuales. Se logra la flexibilización de las firmas y crear sistemas más dinámicos transformando a las grandes empresas burocráticas en unidades menores, articuladas y ágiles, descentralizadas y de alto valor, donde la eficacia de cada una es superior a la que tenían como áreas internas de una gran compañía.<sup>24</sup>

Sin llegar a la absorción o dominio absoluto de una empresa sobre otra, se encuentra el esquema de Participación de una Empresa en Otra ya sea en sus acciones o en la recepción de fondos y capacidades nuevas por medio de la concesión de sus acciones. La alianza es entre una compañía sólida a escala internacional y otra que esta ligada a un mercado nacional o regional donde la primera ayudará a impulsar las aptitudes del más débil.

En último caso, los cruces accionarios se dan entre compañías productoras de bienes afines, englobadas en un proceso de integración económica regional o en una relación asociativa particular. Es un caso de asociación de empresas entre países industrializados y subdesarrollados.

II. En los contratos modificatorios también se encuentran los que crean una nueva sociedad, que son las *Joint-Ventures* en Sentido Estricto:

Aquí, es importante incluir las asociaciones que a continuación se presentarán; las que ya se mencionaron en las que no se conformaba una nueva sociedad y las que no requerían contratos formales que las

---

<sup>24</sup> Las PyME pueden aportar sus capacidades generadoras y se beneficiarán al ingresar en redes internacionales que harán llegar sus producciones a diversos puntos del planeta. Cleri, Carlo A.; op. cit., pp. 141-143.

regularan,<sup>25</sup> puesto que surge una subclasificación de las Alianzas que Crean una Nueva Entidad Jurídica:

En las *Joint-Ventures* Horizontales las empresas están en una misma línea de producción agregando fuerzas que mejoren la capacidad competitiva, se unen medios para ingresar en un nuevo mercado siendo de utilidad cuando los mercados están protegidos por reglamentaciones gubernamentales que impiden se les penetren desde afuera o cuando las barreras de entrada de distinta índole exigen invertir excesivos recursos para atravesarlas.

En la tipología de *Joint-Ventures* Verticales una empresa es impulsada y complementa las actividades de sus propulsores. Plantea la integración hacia atrás:<sup>26</sup> fundar una compañía que proveerá insumos, partes o materias primas esenciales para el desarrollo de sus negocios; se busca ganar competitividad frente a contrincantes mejor posicionados impulsada por la necesidad de disminuir la dependencia de terceros que pueden obstaculizar la competitividad de las empresas que resuelven unirse. La integración se da hacia adelante cuando dos o más empresas forman una estructura que asume la tarea de igualar la acción de éstas.<sup>27</sup>

Otra refiere el interés por parte de una empresa en comenzar tratos en líneas de productos que hasta el momento no le son familiares citándose a las *Joint-Ventures* Diversificadas con el ímpetu de asociar esfuerzos, recursos y capacidades, y el interés de compartir riesgos.

---

<sup>25</sup> Coaliciones, empresas mixtas, compañías binacionales, plurinacionales, asociaciones, consorcios, cooperativas, fusiones, adquisiciones, subcontrataciones, uniones transitorias de empresas, transferencias y ventas de tecnologías, acuerdos comerciales, operaciones *buy-back*, y una vasta gama de acuerdos cooperativos son hoy llamados genéricamente *joint-ventures* por tener todos, como común denominador, el fin de responder, en conjunto a una realidad de fuerte competencia que no pueden afrontar las firmas individualmente. Ibidem, p. 149.

<sup>26</sup> Un caso es donde se unen una empresa usuaria de un bien determinado con otra ubicada en un lugar donde el acceso a las materias primas o las condiciones de bienes intermedios son favorecidos por ventajas naturales o desarrolladas por la mano del hombre. Ibidem, p. 150.

<sup>27</sup> En este esquema se encuentran los casos en que se implantan empresas para incorporar aspectos logísticos, de infraestructura o contribuciones a la distribución física de sus productos, primordialmente cuando estas facetas constituyen trabas competitivas. Ibidem, p. 152.

En las *Joint-Ventures* Internas, al preferir controlar la ampliación de los negocios hacia áreas diversificadas o innovadoras, las empresas desarrollan nuevas empresas asociándose con sus empleados o profesionales.

Finalmente, los consorcios son un grupo de compañías que trabajan bajo un objetivo común o para intervenir en un proyecto a favor de todos los miembros; su esquema de tipo cooperativo tiene la siguiente clasificación:

- i. Los consorcios de exportación como *Joint-Ventures* Horizontales agrupan a empresas que producen mercancías similares o complementarias para mejorar su comercialización internacional. Buscan concentrar ofertas dispersas presentando una oferta unificada de bienes y servicios en condiciones de calidad, plazos de entrega, cantidad, precios y presentación de acuerdo con lo que demanda el mercado internacional; disminuir los costos de mercadeo, promoción y comercialización, necesarios para internar los productos en las plazas determinadas; lograr escalas de producción más eficaces, disminuyendo costos de compra e insumos, servicios complementarios y adquisiciones o desarrollo de nuevas tecnologías; y una realización y orientación de inversiones conjuntas en el campo de la producción, la logística y los servicios.<sup>28</sup>
- ii. Una opción mixta son los consorcios regionales; hay una organización formal que representa a las empresas en sus operaciones con el exterior, las vinculaciones formadas en su seno son menos formales. Se agrupan compañías productoras de distintas clases de bienes sin que haya entre ellos familiaridad ni complementación; el objetivo del

---

<sup>28</sup> Los consorcios se subdividen en: a. Consorcios Horizontales. Unen productores de una misma clase de bienes para ensanchar la oferta exportable, agrupándola, aminorando los costos operativos comerciales, los gastos de empaque y embalaje, de tipificación de los productos, de transportes y servicios, pudiendo localizarse en la escala de producción que tienda a una integración vertical de las operaciones, yendo hacia atrás en la provisión de insumos o hacia delante en sistemas de acopios, además de la unidad comercial que alienta la asociación; b. Consorcios Verticales. Vinculan productores de bienes complementarios o que constituyen una familia de productos que tienen alguna relación. Los fabricantes de estos bienes, se asocian para aprovechar sinergias y abordar mercados superiores. La comercialización de los bienes finales es favorecida por la participación de proveedores en el consorcio; c. Consorcios Diversificados. Agrupan a productores de bienes no relacionados entre sí, pero se agrupan comúnmente para pertenecer a una misma región. Ibidem, pp. 156-157.

agrupamiento es pertenecer a una zona determinada, el conocimiento que hay entre asociados y la sinergia de operar en conjunto y apoyarse para reforzar las capacidades individuales y la economía de la región.

- iii. Por último, en las fusiones se agrupan dos o más compañías donde las antiguas dejan de existir y se crea una nueva empresa donde los impulsores desaparecen y se integran a la nueva estructura societaria. El fin es racionalizar las estructuras productivas, engrandecer las capacidades generativas y productivas, etc.

También se establecen las alianzas según la nacionalidad de las empresas. Esta clasificación toma en cuenta la nacionalidad de las empresas vinculadas:

A. Las alianzas entre empresas de un mismo país, cuyos controles accionarios pertenecen a residentes de una misma nación. Suelen ser uniones de empresas PyME que se fusionan o coordinan sus actividades para alcanzar una presencia requerida y mantener su viabilidad económica.

B. Las alianzas internacionales; donde las firmas provienen de distintos países, comprende la siguiente división:

- I. Acuerdos de cooperación entre empresas de países industrializados. Se busca racionalizar las producciones, fomentar la introducción en un nuevo mercado, desarrollar tecnologías conjuntas o la cooperación entre compañías relacionadas dentro de una cadena de producción.
- II. En los acuerdos de cooperación entre empresas de países de bajo nivel de industrialización, se suman capacidades para competir mejor con las firmas de mayor envergadura, y que accionan internacionalmente.
- III. Los acuerdos entre empresas de países con distintos niveles de desarrollo se basan en encontrar los intereses de los operadores económicos de las naciones industrializadas que buscan nuevos mercados o proveedores, y de los países emergentes que buscan guardar la posesión y el control de sus ventajas. La nación desarrollada busca posicionarse mejor en una plaza que desea adicionar a sus operaciones un acceso fluido y

competitivo a materias primas, utilizar mano de obra barata, financiamiento promocional, u otras capacidades incorporadas a los mercados marginales. Para las empresas del país con menor desarrollo económico es la solución a sus carencias financieras, administrativas o de tecnologías para ser aceptadas en una red internacional fuera de los confines donde se ejecuta la alianza.

Las empresas se han esforzado por ampliar su presencia en el mercado y con ello disminuir el poder de la competencia mediante el mejoramiento en la calidad, precio y presentación de los productos para ganar dominio y ser eficaces. Así, la conformación de alianzas resulta factible a quienes suman sus ventajas y neutralizan desventajas, en un escenario en el que se trata de salir a salvo de las amenazas y aprovechar todas las oportunidades que se presentan.

#### **1.4 Experiencias de políticas orientadas al apoyo de las PyME**

La producción y venta de bienes y servicios en una economía de mercado se organiza a partir de empresas de distinto tamaño que intercambian sus productos en base a un precio determinado. Dicho tamaño se debe a la influencia de factores como la existencia de economías de escala, regulaciones, necesidades tecnológicas y diferentes costos de transacción internos o externos a la organización,<sup>29</sup> y problemas específicos<sup>30</sup> que tienen diferentes impactos socioeconómicos en la sociedad.

Durante los últimos años fue necesario evaluar el impacto de los requerimientos y regulaciones públicas sobre la competitividad de las

---

<sup>29</sup> Universidad de Buenos Aires/ONU-PNUD, op. cit., p. 14.

<sup>30</sup> Acciones que se asocian primero a las fallas de mercado, es decir, las distorsiones que surgen por economías de escala, acceso restringido a tecnología y conocimiento, costos de transacción diferenciales, problemas de acceso y asimetrías de información; en segunda a fallas de gobierno que hacen referencia a las regulaciones que el estado requiere a las empresas para operar (...); y como tercera, surgen las fallas de sistema como consecuencia de las características de las instituciones, tamaño del mercado, estructura productiva, etc., que determinan en algún momento el grado en que las empresas innovan y las ventajas competitivas que influyen en la elección de un tipo determinado de actividad por parte de la empresa. Ibidem, p. 17.

empresas, éstas últimas al ser excesivas e innecesarias afectan más a las de menor tamaño; por eso, más países han adoptado las políticas pasivas, que simplifican los trámites y la desregulación gracias a la participación de las instancias gubernamentales.

Las políticas de desarrollo empresarial son fomentadas por agentes privados y los gobiernos, estos últimos incluyen acciones de liberalización al comercio y las inversiones; fortalecimiento de activos intangibles en el sector empresarial; promoción de instituciones de educación y tecnología que provean soporte de infraestructura para el desarrollo de estos activos; apoyo a nivel nacional y regional de infraestructura, instituciones e incentivos que ayuden a las empresas a ser más innovadoras y flexibles; y evaluación sistemática de la eficiencia y eficacia del marco general de las políticas.

#### **1.4.1 Países industrializados**

En la mayoría de los países industrializados la reorganización industrial apunta al desplazamiento de la actividad manufacturera de las grandes empresas hacia empresas de menor tamaño. De igual forma el empleo ha crecido más rápido en los pequeños negocios en comparación a los grandes. Varios factores están detrás de estos cambios en la organización industrial involucrando un proceso de transición de las PyME, el avance tecnológico es uno de los más relevantes, ya que permite tanto a la innovación de procesos productivos y el procesamiento de información como a la generación de nuevos insumos materiales.

En América del Norte las PyME juegan un papel determinante y en Estados Unidos son esenciales en el proceso de innovación industrial; las diversas explicaciones sobre el éxito de las PyME innovadoras se atribuyen a la organización de la alta tecnología imperante en ese país, ante ésta se ha formulado como esquema de apoyo la Ley de Empresas Pequeñas (Ley Pública 85-536) que expresa que la “libre competencia es básica para el bienestar económico y la seguridad nacional, que no se lograrán a menos

que se fomente la capacidad real y potencial de las empresas pequeñas a nivel operativo".<sup>31</sup>

Según ésta ley, la política de apoyo a PyMEs se canaliza a través de la Administración de Pequeños Negocios (*Small Business Administration-SBA*). Creada en 1953 funciona desde 1958 como dependencia gubernamental para apoyar a las PyME. Sus áreas de fomento a las pequeñas empresas son: la de Asistencia Financiera que otorga garantías de crédito a bancos comerciales mediante convenio, el propio banco promueve el crédito para la pequeña empresa y solamente cuando es necesario la *SBA* otorga la garantía;<sup>32</sup> otra es la Asistencia Técnica, donde apalanca los recursos y se involucra en sociedades con el sector privado, mientras el Congreso como socio de la *SBA* proporciona recursos económicos que se orientan al Centro de Servicio de Ejecutivos Retirados (*SCORE* por sus siglas en inglés) donde asesoran y capacitan a empresarios; la última área es la Defensoría que a su vez cubre las áreas de investigación y políticas, en la primera se elaboran cifras y estadísticas del sector; y en la segunda se ubica la Ley de Reglas Justas que establece que toda disposición, respecto a las PyME promovidas por las Agencias Federales del Gobierno en el Senado, debe pasar primero por la revisión de ésta oficina y así evitar que alguna ley o propuesta tenga un impacto negativo en la PyME.<sup>33</sup>

También, en el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas (*SPDCS* por sus siglas en inglés) se realizan talleres, se redactan planes de negocios y estudios de mercado; es ayudado por consejeros voluntarios, participan escuelas y facultades de administración de empresas. También, la *SBA* trabaja con una red de 70 Centros de Información a los que grandes empresas donan recursos y equipos para contribuir al crecimiento de la nueva generación de empresas. Otro programa son los Contratos de Gobierno, que ante el gasto en bienes y servicios, se promulgó una Ley

<sup>31</sup> Universidad de Buenos Aires/ONU-PNUD, op. cit., p. 23 y p. 44.

<sup>32</sup> FUNDES, *Experiencias Internacionales sobre Políticas para la Empresa Media*, McGraw-Hill Interamericana, 2001, p.158.

<sup>33</sup> Si así ocurre, esta oficina actúa para corregir o eliminar ese impacto, acudiendo al Congreso y realizando cabildeo. Esta medida tiene la intención de mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Ibidem, p. 162.

Federal manifestando que todas las agencias federales de gobierno contratarán por lo menos el 23% de su abasto de las PyME para que pueden competir igualmente con las grandes empresas.<sup>34</sup>

Otra institución es el Banco de Exportación e Importación. (*Export-Import Bank-EXIMBANK*) que brinda financiamiento a las exportaciones de bienes y servicios; participa en el financiamiento directo y en la otorgación de garantías para que las empresas puedan endeudarse con bancos privados. Su fin es ayudar a los exportadores a enfrentar la competencia de agentes externos, que además ya reciben apoyo de sus gobiernos; y corregir las imperfecciones de mercado asociadas al financiamiento del comercio internacional.

Existe una agencia gubernamental que se autofinancia: la Corporación de Inversión Extranjera Privada (*Overseas Private Investment Corporation-OPIC*) promueve el desarrollo económico de países en desarrollo a través de inversiones de Estados Unidos, financia proyectos con préstamos directos o garantías a los inversores estadounidenses, asegurando proyectos frente a los riesgos de las economías receptoras y facilitando asistencia técnica.

En el caso de Japón y con el rápido crecimiento de su economía durante la década de los setenta, su estructura industrial se formó a partir de redes horizontales de abastecimiento. El gobierno japonés aprobó una serie de leyes y medidas financieras, fiscales y de desarrollo tecnológico desde 1936 para que las PyME formaran cooperativas y fortalecieran su actividad mediante la dinámica de grupos que compran y comercializan sus productos, y estableciendo mecanismos de crédito entre los miembros y la agrupación.

Luego de transitar por grandes etapas en la estructuración de las PyME<sup>35</sup> en 1980 se emitió la Ley de Medidas Provisionales sobre Políticas PyME en

---

<sup>34</sup> Ibidem, pp. 160-161.

<sup>35</sup> Cuatro grandes etapas durante la estructuración para las PyME de Japón son el Periodo de Recuperación de 1945-1954, pasando posteriormente por el Periodo de Alto Crecimiento en su Primera Etapa: 1955-1962, así como una Segunda: 1963-1972; el Periodo de

Lugares Productivos para la promoción económica en sitios productivos, que abarca medidas financieras, fiscales y de desarrollo tecnológico para el sector.

Con la baja de la economía japonesa se fomentaron Políticas de Apoyo para el Establecimiento de Empresas y Nuevas Iniciativas, aprobándose en 1995 la Ley de Medidas Provisionales para la Promoción de Empresas de Actividades Creativas de la PyME que marca establecer empresas y nuevas iniciativas, también que la asistencia debe otorgarse a las PyME individuales o a personas sin importar su categoría industrial. Además, existen 16 institutos nacionales comprometidos en la investigación y desarrollo de tecnología industrial básica.

Las instituciones que designan las medidas financieras, fiscales y de desarrollo tecnológico para la PyME en Japón son: el Banco Central de Cooperativas Fiscales, que ofrece servicios bancarios generales; la Corporación Financiera del Pueblo, que otorga financiamiento y cuyos incentivos fiscales con los que cuenta son préstamos preferenciales para programas específicos; la Corporación Financiera de la Pequeña Empresa brinda préstamos a largo plazo para maquinaria, equipo y capital de trabajo; incentivos fiscales para la modernización contra la contaminación, conservación energética y ajustes estructurales; la Asociación de Garantía de Crédito garantiza pasivos y facilita préstamos a los bancos comerciales. Existen también: la Ley de Subcontratación para la modernización entre empresas principales y subcontratistas; la Ley de Apoyo a la PyME que estipula mejorar la productividad y facilitar los recursos financieros a tasas preferenciales; y la Agencia para el Desarrollo que proporciona instrucción a ingenieros y técnicos, y capacita a instructores.

Bajo la Ley Fundamental de la Pequeña y Mediana Empresa, el gobierno implementa medidas que agrupan las áreas de modernización y equipamiento, mejora de la tecnología, modernización estructural de las

PyME; advirtiendo la competencia y haciendo acuerdos de subcontratación adecuados, estimulando la demanda, asegurando la igualdad de oportunidades en los negocios, promoviendo la mejora del bienestar de los empleados y asegurando la fuerza de trabajo; metas que se logran gracias a partir de tres componentes:

A. La Agencia para la Pequeña Empresa de Japón planifica, proyecta, prepara y ajusta las políticas; mismas que están a cargo de Administraciones Locales, Corporaciones Especiales y Organizaciones Empresariales.

B. Esquema de Características Comunes de las Políticas Nacionales para la Pequeña Empresa. Por su tamaño, las PyME tienen desventajas económicas y sociales en cuanto a capital, financiamiento, tecnología o información, por ello, buscan mejorar su entorno empresarial mediante el fomento y apoyo a través de financiamiento, provisiones presupuestarias, exenciones fiscales, regulación legal e institucional, servicio de información, apoyo de investigación y desarrollo de tecnologías, servicios de consultoría empresarial, medidas para apoyar la organización de las empresas y adquisiciones gubernamentales.

C. La Inversión Fiscal y los Programas de Préstamos (*Fiscal Inversion and Lending Programme-FILP*) brindan créditos a instituciones públicas y reciben un pago de intereses de acuerdo a un contrato; promueven políticas fiscales dando servicio a los intermediarios y reuniendo fondos públicos e invirtiéndolos en las instituciones de financiamiento *FILP*. El *FILP* otorga financiamiento a las PyME a través de la designación fondos de bajo interés a instituciones como la Corporación Financiera de Japón.

En la experiencia de Italia la competitividad de las PyME desde los años ochenta partió de la ventaja asociada al bajo costo hacia otra basada en la calidad, innovación, diferenciación y orientación al cliente. Su capacidad exportadora se basa en bienes para el consumidor que son sensibles a las tendencias del mercado y son forzados por la competencia internacional de los países de industrialización reciente (PIR).

La política industrial italiana favorece las áreas financiera y de innovación en el sistema de las PyME, basado en características de producción o especialización a nivel local, trabajadores de alto nivel, transferencias tecnológicas; aquí, las entidades socioeconómicas como los distritos industriales cuentan con una base geográfica local en la cual grupos, una comunidad de personas y una población de las PyME participan en el mismo proceso de producción.

Con la estructura legislativa el sistema de instrumentos financieros es variado y abarca: las medidas directas de apoyo para inversión a áreas deprimidas e innovación y desarrollo del sector PyME y que se estipulan bajo leyes definidas como la Ley Sabatini referente a compras o arrendamiento de maquinaria; las medidas de apoyo para la creación y desarrollo de nuevas empresas promovidas por la Cooperativa Financiera Industrial que procura el crecimiento de las empresas cooperativas de personas desempleadas, la COOPFOND que son fondos mutuos para empresas cooperativas y el crecimiento de las existentes; además, las medidas de Apoyo para la Internacionalización a cargo del SACE (Departamento de Garantías Crediticias para Exportaciones); y las medidas de apoyo para la investigación e innovación que ocupan medidas fiscales, dan facilidades para inversiones innovadoras y protección ambiental, y medidas para sectores de la economía de importancia nacional.

Los actores involucrados en la política industrial<sup>36</sup> italiana que ofrecen ayuda son: el gobierno central otorga los subsidios a favor del sector; la provincia actúa como intermediario entre la región y los consejos locales; otras tareas las ejecutan las cámaras de comercio que al contar con representación en la comunidad empresarial local operan como puente con otras autoridades públicas locales. Por ello, la estructura institucional se ha basado en el principio de subsidiariedad, donde las regiones actúan como planeadoras,

---

<sup>36</sup> Implementada bajo la Reforma Bassanini otorga al Estado exclusividad en la representación de los intereses nacionales, la coordinación de las relaciones con la ahora Unión Europea, el papel de coordinación de las políticas con autoridades locales, el poder de sustitución en caso de demostrar inactividad en perjuicio de los intereses nacionales. Ibidem, p. 61.

coordinadoras y supervisoras en vez de administradoras de las medidas de apoyo.

La actual Unión Europea (UE) desde los años 80 ha redefinido los contenidos e implementación de las políticas de apoyo a las PyME, pasando a un enfoque descentralizado en la definición e implementación de las mismas, que fortalezca la injerencia de gobiernos e instituciones locales. Los principales cambios son el reconocimiento de la importancia de los ámbitos locales para definir las problemáticas en cuanto al apoyo empresarial que permita conseguir una correspondencia entre problemas y soluciones propuestas; y fortalecer el rol de hacer política de las instituciones locales y la interacción entre los distintos niveles de autoridad (local, regional y estatal) involucrados en el proceso de diseño e implementación de las políticas.

Actualmente, la política engloba dos orientaciones complementarias: el fomento a la creación de un ambiente favorable para el desarrollo de las empresas; y, favorecer y acelerar los procesos de ajuste de las mismas utilizando mejor su potencial tecnológico. Las políticas de acción para las PyME involucran distintos niveles de gobierno como el comunitario, el nacional y el regional/local que logren vincular a las empresas que operan en contextos locales con empresas e instituciones de otros ámbitos. Crear y desarrollar relaciones entre distintos países o regiones de Europa y entre niveles locales europeos lleva a las políticas a centrarse en la cooperación interempresarial.

La Administración de las Políticas para las PyME atañe a la Dirección General XXIII (DGXXIII) y a una misión especial creada para facilitar y apoyar la participación de ellas en los programas de la Unión. Los principios básicos de las políticas comunitarias para las PyME se diseñaron en el Programa de la Comisión Europea en el año de 1986 y fueron definidas por el Consejo de Ministros de la Comunidad en 1989.<sup>37</sup> En el ámbito de las políticas generales de la UE son esenciales las medidas que tienen por objetivo simplificar la

---

<sup>37</sup> Universidad de Buenos Aires/ONU-PNUD, op. cit., p. 38

legislación de la Unión y fortalecer la coordinación de las políticas. El objetivo de éstas acciones son simplificar los procedimientos administrativos, las reformas y modificaciones de los sistemas legal, laboral y de regulación de la competencia.

Las acciones de financiamiento tendientes a apoyar la creación de nuevos negocios y el desarrollo de empresas consisten en utilizar desgravaciones impositivas y subsidios; y desarrollar nuevos proyectos, el instrumento esencial es el préstamo con tasa subsidiada, aunque recientemente los países de la UE están estimulando la creación de fondos de capital de riesgo.

Entre las instituciones que brindan apoyo a las PyME se encuentran el Banco de Inversión Europeo (BIE) que otorga inversiones y créditos a las PyME mediante préstamos globales, cuyos acuerdos firma el BIE con instituciones intermediarias en los distintos países miembros a nivel nacional, regional y local; el Fondo de Inversión Europeo (FIE) brinda garantías para proyectos relacionados con las redes transeuropeas y también a las inversiones de las PyME;<sup>38</sup> el Fondo de Desarrollo Regional Europeo (FDRE) impulsa proyectos regionalmente a través de programas de desarrollo nacional e iniciativas específicas de la comunidad; y la Comisión Europea<sup>39</sup> ayudando a mejorar las prácticas contractuales entre las grandes empresas contratantes y las empresas subcontratistas, especialmente cuando estas relaciones son transnacionales. Para optimizar este servicio se ha desarrollado la Red de Asistencia a la Subcontratación (*Sub-Contracting Assistance Network-SCAN*); en cuanto a investigación y desarrollo en las PyME se aplican políticas nacionales de financiación directa e indirecta entre ellas y los centros de investigación bajo el Quinto Programa Marco para la Investigación y

---

<sup>38</sup> En abril de 1996 la Comisión Europea creó el Esquema Europeo de Préstamo Seguro al Empleo (*European Loan Insurance Scheme for Employment-LISE*) para la creación de nuevos empleos e incentivar la inversión. Ibidem, p. 39.

<sup>39</sup> En 1993 creó una Mesa Redonda de Banqueros y PyMEs para buscar una mayor afinidad entre los banqueros y los empresarios. El Tercer Programa Multianual para PyMEs es una medida complementaria que busca mejorar el ambiente de negocios eliminando restricciones para que las PyME tengan un mejor acceso a distintos instrumentos financieros. Ibidem, p. 40.

Desarrollo Tecnológico.<sup>40</sup> Otros programas que la Comisión Europea utiliza para maximizar la contribución de las PyME en el empleo y el crecimiento son el Fondo Social Europeo cuya función es mejorar los programas de entrenamiento de las empresas hacia sus empleados y la Iniciativa Comunitaria (*ADAPT Community Initiative*) que colabora en la mejora en la flexibilidad de la fuerza laboral y con las consultoras de recursos humanos.

En apoyo empresarial queda claro que la mayor parte de las economías más avanzadas tienen una base de PyMEs muy fuerte acompañada del conjunto de políticas de apoyo que operan en todos los niveles. Existe la preocupación por parte de los gobiernos por resolver las fallas de mercados y mejorar el ambiente de negocios, los costos de transacción, simplificar las regulaciones además de otras dificultades que las PyME enfrentan en su desarrollo. Esto incluye también herramientas para actuar en los mercados de capitales, resolver los problemas de acceso a la información del sector y programas destinados a la difusión de tecnología y a la cooperación interempresarial.

#### **1.4.2 Países de reciente industrialización**

En el proceso de industrialización de la región del Este y Sudeste Asiático operaron esquemas de organización para conciliar la interrelación de grandes empresas y negocios pequeños que generaran redes de producción. Proceso basado en acuerdos entre diversos grupos de poder y sustentado en medidas emprendidas por los gobiernos de la región, puesto que el proceso de crecimiento industrial requería filtrarse a toda la economía para responder al problema de los excedentes de fuerza de trabajo y mantener la estabilidad política y social a través del manejo de las expectativas de los diferentes grupos sociales, a fin de lograr una mayor participación y una mejora en el bienestar.

---

<sup>40</sup> En el marco de este programa se implementan diferentes actividades, agrupadas en: 1) Competitividad y sostenimiento del crecimiento de la región; 2) Promoción de Innovación e Incentivación a la participación de las PyME; y 3) Mejoramiento del potencial humano y la base de conocimiento socioeconómico. Las actividades de promoción e innovación e incentivación a la participación de las PyME buscan promover actividades innovadoras en empresas existentes, así como la creación de empresas pioneras y la propagación y explotación de los resultados de las investigaciones y la transferencia tecnológica. Ídem.

El desarrollo económico en Corea contempló cuatro etapas luego de la Guerra Civil: en la Etapa de Formación (1961-1963) y la Etapa Selectiva (1964-1965), Corea fundó grandes grupos industriales (*chaebol*) inhibiendo el crecimiento de las PyME, siendo la base del desarrollo las economías de escala. En la Etapa de Desarrollo Sistemático (1966-1967) se creó la Ley Básica para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa que protegía a los pequeños negocios. En la Etapa de Modernización Estructural (1968 en adelante), en 1982 tal ley se modificó en apoyo y promoción de industrias prioritarias y detalló medidas para efectuar planes a nivel local que impulsarían ramas específicas.<sup>41</sup> El apoyo a las PyME en Corea comprende una clasificación que atiende las diferencias del tamaño de empresa: grandes o pequeñas, y las de tipo complementario y cooperativo entre los dos tipos de empresas.

El apoyo al sector por parte del gobierno coreano consta de investigación y desarrollo tecnológico a través de entrenamiento, asistencia técnica y programas educativos y de entrenamiento en los centros de trabajo; para las políticas de servicios informativos desarrolló asistencia técnica y políticas de automatización; en las compras gubernamentales y contratos apoya la contratación de PyMEs; en materia de impuestos, tasas bancarias y rentas ofrece reducciones impositivas y subsidios; y en programas de interrelación entre las PyME y la gran empresa ofrece el desarrollo del sistema centro-satélite. El gobierno provee los apoyos mediante instituciones como el Fondo de Desarrollo para las PyME; Centros de Servicio Regionales para apoyar a los pequeños empresarios ampliados a condados y municipalidades. Asimismo, se han establecido ocho sistemas de apoyos para realizar diversas funciones.

El marco legislativo que permitió crear políticas en apoyo del sector PyME coreano comprende: la Ley Fundamental de los Pequeños Negocios, que

---

<sup>41</sup> Las medidas se vincularon con la presiones ejercidas hacia el gobierno coreano, de ampliar la distribución de los frutos del crecimiento que se había concentrado en los grandes conglomerados. Ruiz Durán, Clemente; *Economía de la Pequeña Empresa: hacia una Taxonomía de Redes como Alternativa Empresarial para el Desarrollo*; Ed. Planeta Mexicana, México, 1995, p. 81.

promueve medidas para la competitividad internacional y la coordinación con empresas grandes, y prevé la asistencia financiera y apoyos administrativos, así como guías técnicas; otra es la Ley de Cooperativa de los Pequeños Negocios como organización de tipo cooperativo para mejorar su condición dentro de la economía nacional; la Ley de Coordinación en las Transacciones de los Pequeños Negocios que promueven la competencia entre ellos y prohíbe a las empresas grandes participar en actividades reservadas a las PyME; la Ley de Promoción de la Subcontratación protege a la PyME de la gran empresa en los procesos de subcontratación; en la Ley de Adquisiciones Reservadas para los Pequeños Negocios las entidades públicas diseñan políticas que les permitan competir en los concursos públicos; la Ley de Puesta en Marcha de los Pequeños Negocios protege su desarrollo en el área rural; y la Ley del Banco Nacional del Ciudadano para financiar a pequeñas empresas.

En Taiwán desde 1967 se impulsó el desarrollo económico en apoyo a las PyME. Para ello el gobierno creó la Administración de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, cediendo sus funciones en 1969 al Ministerio de Asuntos Económicos, que en 1970 fundó el Buró de Desarrollo Industrial y la Sexta División en apoyo al sector; en 1974 el Ministerio solicitó al Buró que coordinara esfuerzos con diversas dependencias taiwanesas<sup>42</sup> para construir el Centro de Servicios Integrales para los Pequeños Negocios; en 1977 se estableció un esquema de apoyo financiero por expertos del Banco de Negocios Pequeños y Medianos; en 1981 se organizó un Sistema de Apoyo Integral a las PyME. En 1991 el Gobierno promulgó el Estatuto para el Desarrollo de la Mediana y la Pequeña Empresa, marcando un nuevo periodo de apoyo a estos negocios.

Para Indonesia la asistencia a PyME inició en 1973 con la Política Selectiva de Crédito mediante programas de crédito subsidiados como el Crédito de la

---

<sup>42</sup> El Departamento Monetario del Ministerio de Finanzas, el Departamento Bancario del Banco Central de China, la Comisión Nacional de Jóvenes, el Comité de Comercio Exterior, la Asociación de Pequeños y Medianos Negocios, la Asociación para el Desarrollo del Comercio Exterior, el Centro de Desarrollo de la Industria Metálica, el Centro de Productividad de China. El Centro de Promoción de las Artesanías de Taiwán y con el Centro de Diseño de Empaques Industriales. *Ibidem*, p. 83-85.

Pequeña Inversión, el Crédito para el Capital de Trabajo Permanente, crédito a bajas tasas de interés y con pocos requerimientos. El Banco de Indonesia implantó el Proyecto de Desarrollo de la Pequeña Empresa y junto con el Banco Mundial ofrece créditos a través de sus filiales.<sup>43</sup> Una institución que asegura el crédito de los pequeños negocios es la PT Askrido y otra que ofrece crédito a las cooperativas es la Perum PPK, sumado a un sistema de orientación empresarial que ofrece apoyo técnico y capacitación a las PyME.

Los esquemas de apoyo a las PyME indonesias, parten de la Ley Industrial 5/1984 para desarrollar habilidades y dominar una tecnología apropiada; impulsar la participación de la población y las habilidades de los pequeños negocios; aumentar el empleo de negocios y promover una cultura exportadora mediante los programas educativos y de entrenamiento en los centros de trabajo; asistencia técnica y desregulación; compras gubernamentales de los pequeños negocios y concesiones tarifarias. Posteriormente, el gobierno desarrolló un sistema de interrelación entre grandes y pequeñas empresas en el Programa de Colaboraciones Directas e Indirectas por medio del Programa Padre Adoptivo (*Foster Father*) ayudando al sector en mercadotecnia, capacitación, tecnología, diseño, cambio en los mecanismos de supervisión y adquisición de materias primas que les resulte de mutuo beneficio.

En Malasia el gobierno comenzó a impulsar las PyME desde los setentas basándose en un empresariado nativo favorecido de cierta manera por la violencia étnica de 1969 que trataba de combatir la pobreza a través de la promoción de actividades productivas, y que a la vez alentaría el desarrollo regional. La promoción al sector quedaría plasmada a partir del Segundo Plan de Desarrollo (1971-1975) creándose instituciones de apoyo como la Corporación de Garantía Crediticia, el Grupo Consultor de Apoyo al Desarrollo de la Industria, y un Consejo de Consulta y Asesoría para la Pequeña Empresa. Para el Tercer Plan de Desarrollo (1976-1980) el Consejo de Consulta y Asesoría para la Pequeña Empresa se convirtió en el Consejo

---

<sup>43</sup> Ibidem, p. 88.

Coordinador para el Desarrollo de la Pequeña Empresa; en esta ésta etapa se entrena a los pequeños empresarios en el Centro Malayo de Productividad. Ya en el Cuarto Plan de Desarrollo (1981-1985) se destinan recursos específicos a la Banca de Desarrollo en apoyo a las PyME creándose la División de la Pequeña Empresa en el Ministerio de Industria y Comercio. En el Plan de 1983, se incorporó la creación de redes de producción entre grandes y pequeñas empresas. En el Quinto Plan de Desarrollo (1986-1990) se reorientó la industria hacia la exportación y se determinan apoyos al desarrollo de las capacidades técnicas y de mercadotecnia, la calidad y competitividad de las PyME; también se formuló el Plan Maestro de Industrialización (1986-1995) para acelerar el desarrollo industrial, y la modernización de las PyME para crear redes capaces de proveer componentes de alta calidad a precios competitivos.

Los instrumentos que utilizan las empresas malayas comprenden exenciones fiscales para operación y establecimiento de PyME; mecanismos que faciliten el acceso al crédito a un costo menor que el prevaleciente en el mercado; favorecer a los negocios locales en abastecimiento al gobierno; simplificación administrativa en la apertura de nuevos negocios; y la promoción de esquemas de subcontratación.

Las medidas para el desarrollo de las PyME en Singapur comprenden las de Impulso Inicial que abarcaban: Medidas de Apoyo Financiero proporcionando financiamiento a los pequeños negocios y capital de riesgo; Medidas de Desarrollo Empresarial bajo programas de mejora de la industria local, de promoción de inversiones conjuntas y de desarrollo empresarial; Medidas de Desarrollo Humano para entrenamiento en la administración, en la mano de obra y de los trabajadores; Medidas de Mejora de la Productividad ayudando a los sistemas de control de producción y de calidad, mejora tecnológica, incubadoras de investigación y asesoría en diseño; y Medidas de Desarrollo de las Exportaciones tanto en los mercados de exportación como en la asistencia técnica para la exportación. Entre otras medidas se encuentran las de Maduración: Medidas de Mejoría Tecnológica y de Capacitación Técnica aplicando programas computacionales y contables.

Para Tailandia el apoyo financiero se complementa con medidas de asistencia técnica, capacitación y acceso a los mercados. En apoyo al sector se creó la Oficina de Financiamiento de la Pequeña Empresa que depende del Departamento de Promoción Industrial y el Ministerio de Industria, ofrece consultoría y financiamiento accesible al sector. Este país no cuenta con un sistema de áreas reservadas para la producción de este tipo de empresas, aunque provee de información a quienes buscan trabajo, ofreciendo tecnología para la producción y capacitación empresarial.

Para las medidas llamadas de Impulso Inicial se creó la Corporación Financiera Industrial de Tailandia que destina financiamiento a proyectos agroindustriales y de PyME; la Corporación Financiera de la Pequeña Industria que surgió desde 1993 proporciona créditos a industrias manufactureras, servicios, artesanías e industrias familiares; y la Corporación de Garantía del Crédito de la Pequeña Industria garantiza créditos a los pequeños negocios que no tienen garantías. Otras medidas son las de Asistencia Técnica y de Acceso a Nuevos Mercados a través del Ministerio de Industria; la promoción de la capacitación, certificación de capacidades laborales y entrenamiento de instrumentos mecánicos brindados por el Instituto Nacional de Desarrollo y, las escuelas vocacionales ofrecen cursos de capacitación en periodos cortos.

Es notorio que la diversificación industrial aplicada en todos los casos, permitió un acelerado crecimiento en el sector manufacturero convirtiéndolo en el centro de la actividad regional, debido a la formación de redes de producción entre los países del este y sudeste asiático, reforzándose también la idea de una área de coprosperidad en donde la subcontratación propicia el incremento del comercio intrafirma e interindustria en la región.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Ibidem, p. 94

### 1.4.3 Países en desarrollo

El tópico de la PyME ha cobrado gran relevancia para los países en desarrollo desde los años setenta, considerado como medio de combate al desempleo así como para impulsar la industrialización al hacer uso de los recursos productivos más abundantes (mano de obra, materias primas locales, organización familiar, etc.), que el conocido sector moderno tendía a desestimar. En los años ochenta con la profunda y prolongada crisis que golpeó con particular intensidad a los países de América Latina el interés por las PyME aumentó, generando la discusión sobre la modernización de las estructuras productivas en el contexto de la revolución tecnológica industrial. Bajo estos hechos se modificaron los parámetros en los cuales se ubicarían las políticas de fomento a la PyME.

En los años noventa, Argentina inició un proceso de estabilización de la economía seguido de reformas estructurales para mejorar también el funcionamiento de los mercados. A mediados de la década, fue necesario establecer políticas públicas hacia el sector generándose cambios institucionales e implementándose programas orientados a promover la demanda de servicios empresariales de apoyo técnico, capacitación y asistencia financiera.<sup>45</sup>

El gobierno apoya a ese segmento con el Programa Trienal de Fomento y Desarrollo a las PyME, promoviendo su crecimiento y desarrollo, y creando instrumentos de acceso a créditos, promover la capacitación y asistencia técnica, flexibilizar las relaciones laborales y generar un sistema único integrado de información y asesoramiento. En 1997 se creó la Secretaría de la PyME dependiente de la Presidencia de la Nación con rango de Ministerio, que ayuda a modernizar al sector y a insertarse en la economía internacional. Otra dependencia pública que incide en el sector es la Agencia Nacional de Promoción de la Ciencia y Tecnología creada en 1996.

---

<sup>45</sup> Esto tuvo lugar cuando se puso de manifiesto que la estabilización y las reformas estructurales constituían una condición necesaria pero no suficiente para encarar los procesos de reestructuración sectoriales y empresariales. FUNDES; op. cit., p. 73.

Se facilitan líneas de financiamiento para atender demandas específicas de las empresas a través de Sociedades de Garantía Recíproca y el Fondo de Garantía; otro elemento fundamental es el Programa Nacional de Capacitación Productiva (Sepyme), el Programa de Capacitación de IDEB; Sistemas de Bonos de Capacitación del Gobierno de Córdoba, el Crédito Fiscal y los Servicios de Capacitación del INTI; además, la Reestructuración y Gestión Empresarial corren a cargo del Programa de Reestructuración Empresarial (PRE), el Programa de Consejeros Empresarios (Sepyme), los Asesoramientos y Consultoría de los Centros BID-UIA, el Programa Gestión Empresaria y Calidad del IDEB y el Programa de Competitividad del Gobierno de Mendoza.

En Brasil, luego de la recesión generada por la apertura económica de 1990 y sumada a las medidas adoptadas para estabilizar la moneda así como la crisis internacional, se redujo la actividad productiva que atrajo desempleo, problema atacado mediante políticas públicas de redistribución de recursos productivos.

Al respecto, el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)<sup>46</sup> busca fortalecer a los pequeños emprendedores; apoya el desarrollo de la actividad empresarial PyME; fomenta y difunde programas y proyectos que promuevan y perfeccionen las micro y pequeñas empresas. Bajo su tutela están el Programa de Financiamiento a la Pequeña y Mediana Empresa (FIPEME) y la Superintendencia para el Desarrollo del Noreste (SUDENE); en 1981 se adhieren a su consejo directivo la Secretaría de Planeación de la Presidencia de la República (SEPLAN), el Banco de Brasil, la Caja Económica Federal y el Consejo Nacional para el Desarrollo Científico y Tecnológico, brindándoles créditos, tecnología, administración y mercadotecnia. En 1990 la SEBRAE se desvincula de la Administración Pública Federal y desde entonces se compone por 13 miembros que representan a las confederaciones empresariales, el gobierno, bancos de fomento e instituciones de investigación. En 1996 la SEBRAE estableció el

---

<sup>46</sup> Tiene como antecedente Asistencia General a las Micro y Pequeñas Empresas, instituido desde 1970 derivado de la decisión política empresarial y el Estado. Ibidem, p. 100.

Sistema Integrado de Pago de Impuestos y Aportaciones de las Micro Empresas y de las Empresas de Tamaño Pequeño (SIMPLES), reduciendo la carga tributaria que debían pagar las PyME. También se creó un programa para desburocratizar los procedimientos para la apertura y registro de empresas (FACIL).

Recientemente el Poder Ejecutivo y la SEBRAE lanzaron el Programa Brasil Emprendedor, estimulando a las empresas con políticas fiscales y tributarias, laborales, de seguridad, de créditos entre otras. El programa se centra en capacitar al empresario, darle crédito y generar nuevas oportunidades de trabajo. Además, se desarrollaron nuevos instrumentos como el Fondo de Aval que permite a la SEBRAE otorgar garantías y la Financiadora de Estudios y Proyectos (FINEP) para adquirir tecnología. Como puede apreciarse el proyecto de este país se ha centrado en construir una sociedad de bases sólidas, con sus propias necesidades de fortalecer y cambiar el destino de las PyME brasileñas.

La situación de CHILE luego de la crisis bancaria que sufriera en los ochenta, en cuanto a establecer una legislación para el estrato de las PyME aún no se ha establecido del todo aunque existen al respecto Proyectos de Ley argumentando no requerir de un cuerpo legal específico sino tener presente la dimensión del sector en las distintas leyes<sup>47</sup> y su coordinación con las instituciones existentes.

Las políticas se sustentan en el Programa Nacional de la Pequeña Empresa (PRONAPE) que entre 1998 y 1999 definieron los objetivos en cuanto a financiamiento, apoyo estatal, cooperación público-privada, existencia de fondos de fomento, participación activa del Estado y sus instituciones, política válida en los sectores urbano-rural, producción y servicios que generen unidades competitivas, integración del sector PyME a la actividad exportadora, que haya igualdad de oportunidades en el acceso a

---

<sup>47</sup> Ibidem, p. 113.

instrumentos de fomento así como transparencia en cuanto a características y nivel de subsidios de los mismos.

Los programas de apoyo a la PyME chilena se ayudan de Entidades Públicas: el CORFO, entidades sectoriales: FOSIS, SERCOTEC (sector industrial y de servicios), INDAP (agrícola), ENAMI (minería), FUNCAP (pesca), y SERNATUR (turismo); CONYCID (tecnología), Banco Del Estado, INDAP/ENAMI, bancos e Instituciones Financieras Privadas; Cooperativas de Ahorro y Crédito, Organizaciones No Gubernamentales, Sociedades de Garantía y Sociedades de Capital de Riesgo; Universidades, Administradoras de Capacitación ligadas a Asociaciones Empresariales como OTIC, Ejecutoras de Capacitación: OTEC y las Municipalidades; en exportaciones están PROCHILE, comercializadoras, comités de exportación y bolsas de subcontratación; Ministerio de Economía, INTEC, INN que son institutos del CORFO y las Municipalidades.

Los Instrumentos en Apoyo a las PyME consisten en Asesoría Técnica a través de Programas y el Fondo de Asistencia Técnica; Desarrollo de Microempresas mediante Proyecto Asociativo y Acciones Colectivas e Individuales; Desarrollo Empresarial Asociativo con ayuda de Proyectos de Fomento, Programa de Desarrollo de Proveedores; Apoyo a la Exportación mediante el Proyecto de Fomento a la PyME Chilena (PROPYME); Proyectos de Exportación (PROCHILE) y el Fondo de Garantías a la Exportación (FOGAEX); Innovación y Tecnología donde participa el FONDEC; Capacitación que brinda el SENCE además de programas y subsidios; y se ofrece Intermediación Financiera a partir de líneas de crédito y financiamiento de inversiones mediante programas.

En los países en desarrollo ha existido un tipo de producción en pequeña escala, las cuales han competido contra el llamado sector moderno de la economía. Este tipo de empresas llegaron a construir una expresión de atraso económico, más si bien su economía no tiende a crecer sustancialmente a largo plazo tiene el mérito de no utilizar los recursos que no necesitaba el sector de las grandes empresas modernizadas.

Finalmente se pueden citar algunas comparaciones en cuanto a las políticas implementadas por cada grupo de países. Por una lado, los países Industrializados se han ocupado de estructurar y mejorar continuamente las políticas ya establecidas que comprenden medidas y programas financieros, fiscales, de desarrollo tecnológico, de promoción, de cooperación, de modernización y de fortalecimiento, además de planes de negocio y nuevas iniciativas (legales e institucionales). Estos mismos, se encuentran más organizados y vigilados por los bancos, las autoridades y entidades gubernamentales; también para cada caso se han creado específicamente centros, agencias, administraciones, corporaciones o bien cámaras de comercio con la finalidad de analizar el entorno en el cual se desenvuelven las PyME y brindarles todos aquellos apoyos e incentivos (información, promoción, cooperación, consultoría, desarrollo, capacitación, crédito, etc.) que contribuyan al desarrollo y establecimiento de nuevas empresas y con miras de llegar a nuevos mercados. Se promueve la competencia justa donde un porcentaje de producción de las PyME es aprovechada por el propio gobierno federal.

Los países de reciente industrialización han ido creando esquemas de organización para interrelacionar a empresas grandes con pequeñas, generando redes y aprovechando los excedentes de la fuerza de trabajo. Existen fondos de desarrollo, centros de servicio regionales que trabajan en coordinación con bancos, ministerios, corporaciones, consejos de consulta y asesoría (que refuerzan rubros como la investigación y desarrollo tecnológico, entrenamiento en centros de trabajo, asistencia técnica y programas educativos, otorgamiento de créditos, además de impulsar leyes específicas de cooperación y competencia para pequeños negocios) para estimular la participación de la población y desarrollar su habilidades, aumentar el empleo y promover una cultura exportadora, apoyo en la administración de los negocios, control de la producción, mejorar la calidad y diseño de los productos.

Mientras que en los Países en Desarrollo el esfuerzo al que se enfrentan es mayor, ya que las reestructuraciones en su economía (derivadas de las crisis)

hacen del desempleo una constante, factor que ha obligado a las PyME a hacer uso de los recursos productivos más abundantes a favor de la redistribución. Por ello se han implementado diversos programas de fomento y desarrollo, de información, de promoción en ciencia y tecnología, de capacitación, de gestión empresarial, de consultoría, de simplificación de trámites en cuanto apertura y registro de empresas, mismos que se encuentran a cargo de los Estados en coordinación con secretarías, ministerios, universidades, asociaciones empresariales, bancos y otras dependencias que le ofrecen alternativas al sector como el acceso a créditos, capacitación, asistencia técnica, consultoría, etc,

En suma, los tres grupos ofrecen a la PyME la posibilidad de desarrollo acorde a sus necesidades e incentivos que las diversas instituciones les ofrecen aunque es en los países desarrollados donde existe una mayor coordinación de las políticas puestas en marcha con los gobiernos, instituciones y empresarios, los países de reciente industrialización y los países en desarrollo poseen una mayor flexibilidad: traen consigo nuevos puestos de trabajo y abren nuevas oportunidades ya que han sabido adaptarse y sobrevivir a la continua evolución del entorno, logrando nuevas posibilidades de producir y comercializar, y sabiendo amoldarse a los recursos limitados que imperan en los tiempos cambiantes, acomodándose a los cambios de los valores sociales, a la aceleración del ciclo de vida de los productos, a la descentralización de los procesos de producción y en general a las transformaciones estructurales de la economía siendo ahí donde mejor se adapta el sector. Es por ello que se deben complementar la estructura institucional eficaz que los países industrializados han fortalecido con la flexibilidad en los procesos y formas de cooperación empresarial que impera tanto en los países de reciente industrialización como en los países en desarrollo.

## CAPÍTULO 2

## 2. PROBLEMÁTICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FRENTE AL PROCESO DE APERTURA ECONÓMICA EN MÉXICO

Este capítulo tiene por objetivo analizar la importancia de las PyME en la situación de internacionalización y crisis de la economía mexicana, así como todo el esfuerzo que han realizado para sortear los efectos de tales situaciones a través de los servicios puestos a su disposición por parte del sistema bancario tanto comercial como de desarrollo mexicanos.

### 2.1 La apertura comercial en México

Para llegar al proceso de apertura comercial desde los años cuarenta se implementaron grandes reformas estructurales que generarían el avance en la industrialización de diversas industrias.<sup>48</sup> En este periodo el crecimiento de las exportaciones disminuyó y las importaciones crecieron de forma considerable y México se enfrentó a presiones en la balanza de pagos; en respuesta desde 1947 se estableció un aparato proteccionista basado en la elevación de aranceles y en la introducción de permisos previos y precios oficiales de referencia para restringir la importación, mismos que al transcurrir el tiempo fueron aplicados de manera más intensa en el entendido de que se buscaba favorecer a la industria nacional además de condicionar la inversión extranjera.

Contrario a lo que se esperaba la modernización limitó ciertas ramas nacionales, desplazando al empresario individual generalmente asociado a una empresa

---

<sup>48</sup> La sustitución de importaciones (o medidas de mexicanización establecían barreras a la entrada para inversionistas extranjeros, que no debía rebasar el 49% de propiedad en áreas productivas donde ya operaban los empresarios nacionales, y donde el gobierno opinaba que el sector público se hiciera cargo de ciertos sectores estratégicos) sugiere utilizar la política comercial como instrumento para incidir sobre la asignación de recursos y alentar de forma temporal la actividad de ciertos sectores específicos en los que se perciben oportunidades importantes de crecimiento futuro, esperando que los induzca a convertirse en industrias competitivas que en un futuro, dejen de requerir protección para operar y exportar. Ramos Francia, Manuel y Chiquiar Cikurel, Daniel; "La transformación del patrón de comercio exterior mexicano en la segunda mitad del siglo XX" en revista *Comercio Exterior*, Bancomext, México, vol. 54, núm. 6, junio de 2004, p. 474-475.

única y que controlaba simultáneamente diversas empresas en varios sectores de la producción social. En consecuencia, los grupos de capital privado (*holdings*) surgieron para enfrentar las exigencias de capitalización y organización que planteaba la industrialización, y que se venía implementando bajo severas políticas proteccionistas. Pero los grados de protección a la industria nacional, y la aplicación poco coordinada de sus instrumentos evitaron la adopción de tecnologías que aprovecharan las ventajas comparativas del país, generando que su potencial de exportación se mantuviera muy bajo.

Para aminorar la desaceleración del ritmo de crecimiento económico, en albores de los ochentas se buscó elevar el gasto público y ampliar la influencia de las empresas estatales, creando nuevas o ampliando las existentes<sup>49</sup> mediante la absorción de empresas privadas que tenían problemas de rentabilidad, lo cual derivó en un desequilibrio fiscal y distorsionó el funcionamiento de la industria pues al ampliarse el sistema de empresas estatales también se amplió parte del sistema productivo no regido por los principios de rentabilidad.

Durante el proceso de apertura se hizo evidente que, si bien el proteccionismo contribuyó a acelerar la industrialización de ciertos sectores, ello había ocurrido en detrimento de la eficiencia en la asignación de recursos y de la competitividad del aparato productivo del país. Por ello en los ochenta fue necesario replantear la orientación de la política económica a fin de incentivar el desarrollo de un sector exportador. Aunque, en lugar de corregir el régimen comercial establecido y de esa manera promover mayores exportaciones, en esos años se recurrió a montos crecientes de endeudamiento externo acordado entre el gobierno mexicano y los acreedores internacionales mediante la carta de intención

---

<sup>49</sup> Al nacionalizarse la industria eléctrica, se integra un sistema de empresa pública que produjo un amplio espectro de insumos básicos que apoyarían el proceso de industrialización. El subsidio materializado en esa gama de insumos coadyuvó al surgimiento de las empresas de alta capitalización, generando también una base para la futura competitividad de los productos industriales mexicanos en el mercado internacional. Suárez Aguilar, Estela; op. cit., p. 48.

firmada con el Fondo Monetario Internacional (FMI),<sup>50</sup> para inducir mayores tasas de crecimiento económico por medio de aumentos en el gasto público y cumplir a toda costa con el servicio de la deuda externa. Es más, el auge petrolero de finales de los setenta pospuso la decisión de realizar cambios en la política económica, pues su injerencia agudizó los desequilibrios económicos gestados durante la primera parte los ochentas al inducir niveles aún mayores de endeudamiento externo. En consecuencia el endeudamiento público alcanzó grados insostenibles, desembocando en la crisis económica de 1982.<sup>51</sup>

Por lo anterior, al iniciar su gobierno, Miguel De la Madrid instauró un paquete de medidas comprendidas dentro del Programa Inmediato de Recuperación Económica (PIRE) para corregir los desequilibrios en las finanzas públicas en los que se manifestaba la crisis, aplicando políticas radicales a fin de elevar sus ingresos y reducir el gasto público, mismas que comprendieron la eliminación de transferencias y subsidios. También se buscó seguir cubriendo el servicio de la deuda externa redefiniendo el papel del Estado o adelgazamiento del mismo, mediante la desincorporación de las empresas paraestatales,<sup>52</sup> terminando con su intervención en la actividad así como en la regulación económicas y dejar en libertad a las fuerzas del mercado. Para las PyME ésta política repercutió en un aumento de sus costos de producción, ya que aumentaron los precios de los bienes y servicios públicos que el gobierno les vendía a precios subsidiados; más aún, muchas de ellas se vieron desplazadas de los contratos públicos

---

<sup>50</sup> Ángeles Cornejo, Oliva; "Evolución de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas en México, 1982-1996"; en Rueda Peiro, Isabel; en *Las Empresas Integradoras en México*, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM; Siglo XXI; México; 1997, p. 43.

<sup>51</sup> Hasta 1982 el petróleo, necesario para los países importadores, había permitido que México diversificara sus exportaciones geográficamente, 78% de la cuales estaban constituidas por ese producto estratégico. La falta de diversificación de productos de exportación puso a México en una posición vulnerable ante el exceso de oferta mundial de petróleo acontecido desde mediados de 1982. Margain, Eduardo; *Los intereses, el poder y la distribución del ingreso en Relaciones Internacionales altamente asimétricas. El TLC y la crisis del Neoliberalismo Mexicano*, Centro de Investigaciones sobre América del Norte / UNAM; México; p. 148.

<sup>52</sup> Rueda Peiro, Isabel; *Las Micro, Pequeña y Mediana Empresas en México en los años noventa*, Textos Breves de Economía, UNAM, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa; México, 1994, p. 33.

otorgados por las paraestatales y quedaron fuera de la posibilidad de exportar, por lo que la devaluación benefició más a las grandes empresas.

Bajo los anteriores parámetros, se presumía orientar la economía hacia un crecimiento sostenido que permitiera crear los empleos necesarios así como la reestructuración laboral, también se abrían los espacios de acumulación privilegiados al capital trasnacional, especialmente el estadounidense. Tal reestructuración puede considerarse como punto de partida de una nueva fase de industrialización, ya que se modificó la modalidad de funcionamiento de la industria, incluidas sus relaciones intersectoriales y con el mercado mundial.<sup>53</sup>

Al respecto se argumenta que algunas razones por las que se optó por sumir al país en crisis fueron haber cedido ante las presiones de Estados Unidos; la afinidad ideológica liberal de De la Madrid; la precaria situación económica de México con reservas internacionales muy bajas; la falta de cohesión social; las divisiones internas del gobierno, y la ruptura del sector privado mediante fugas de capital, todo lo cual redujo el poder de negociación del país. Una coalición formada por grandes empresas mexicanas, funcionarios gubernamentales tecnócratas y grupos extranjeros incrementaron su poder durante la crisis de liquidez, se apoderaron del gobierno y apoyaron tal política liberal. Aunque el ambiente internacional era desfavorable para México, la principal causa de la crisis, de la pérdida de negociación del país y de las políticas de ajuste resultantes, fue la pugna entre la élite de los sectores público y privado, la cual amplificó las asimetrías de poder internacional a niveles acelerados.<sup>54</sup>

Si bien se hacía evidente el reducido poder de negociación de México causado por la bancarrota y por no ser capaz de defender sus intereses de desarrollo

---

<sup>53</sup> Ramos Francia, Manuel y Chiquiar Cikurel, Daniel; op. cit., p. 476.

<sup>54</sup> Wayne A. Cornelius, *The Political Economy of Mexico Under De la Madrid: The Crisis Deepens, 1985-1986*, San Diego, University of California, Research Report Series, num. 43, 1986, pp. 18-19; y Foweraker, Joseph, "The Debt Boomerang" en revista *These Times*, 15-21 de octubre 1986; citado en Hellman, Judith, *Continuity an Change in Mexico*, Latin American Research Review, num. 23; 1988, p. 135.

económico, el incremento del grado de protección a la industria que tuvo lugar entre 1982 (Cuadro 2.1) y 1985 salvaguardó por igual a grandes y pequeñas empresas, ya que el ajuste del mercado se dio a partir del recorte de las importaciones que habían comenzado a desempeñar un mayor papel en el abastecimiento del mercado de consumo final, a partir de la limitada apertura externa que se instrumentó con el auge petrolero.

CUADRO 2.1 LIBERALIZACIÓN COMERCIAL DE MÉXICO<sup>55</sup>

		Niveles de aranceles					
		Media % *	Niveles *	Rango % *	Promedio Ponderado Según la Producción % &	Licencias De Importación % # &	Precios Oficiales de Referencia % # &
Abr.	1980				22.8	64.0	13.4
Dic.	1982	27.0	16	0-100		100.0*	
Jun.	1985	21.8	10	0-100	23.5	92.2	18.7
Dic.	1985	25.2	10	0-100			
Jun.	1986				24.0	46.9	19.6
Jun.	1987				22.7	35.8	13.4
Dic. 4,	1987	19.0	7	0-40			
Dic. 15,	1987	14.0	5	0-20			
Jun	1988				11.0	23.2	0.0
Mar.	1989	11.0	5	0-20			
Jun.	1989				12.8	22.1	0.0
Jun.	1990				12.5	19.0	0.0

# Porcentaje de producción doméstica cubierta por licencias de importación y precios de referencia.

\* Fuente: Lustig, Nora; *Mexico: The Remaking of an Economy*, Washington D.C., The Brookings Institution, 1992, cuadros 5-2; pp. 118-19, tomado de USITC, *Review of Trade and Investment Liberalization Measures*, Phase I, cuadro 4-1, p. 4-2.

& Fuente: Lustig, Nora, cuadro 5-3 p. 120; tomado de Schatan, Claudia, "Trade Bargaining: The Mexican Case", documento presentado en el SELA, Caracas, Venezuela; febrero 5-7; 1991; cuadros 1,2,3.

Ya que desde el comienzo del gobierno de De la Madrid se inició el proceso progresivo de apertura comercial de manera más formal con la eliminación del requisito de los permisos de importación y a raíz de la reestructuración de la deuda externa bajo los términos del Plan Baker, México anunció un programa de apertura unilateral adhiriéndose al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio

<sup>55</sup> Margain, Eduardo; op. cit., p. 148.

(*GATT-General Agreement on Tariffs and Trade*)<sup>56</sup> el cual firmó en 1986 con todo y pese a que el ex-mandatario López Portillo contaba con el apoyo de pequeños y medianos empresarios, de la Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (Canacintra) y de líderes empresariales de asociaciones oficiales que se habían beneficiado de la sustitución de importaciones, De la Madrid se adhirió al mismo para convencer a los acreedores e inversionistas extranjeros de su compromiso con las políticas de libre mercado, y que además tenía el apoyo y/o presión por parte de los grandes empresarios mexicanos, de las empresas multinacionales y de los países industriales.<sup>57</sup> Durante esta etapa México incrementó considerablemente su exposición a los flujos internacionales de comercio. Asimismo, se compensó temporalmente a los productores afectados mediante un incremento de los aranceles, se eliminaron los precios oficiales de referencia de importación casi en su totalidad y se redujo el porcentaje de importaciones sujetas a permisos previos.

El entorno económico en que se desarrollaron las PyME durante el gobierno de Miguel de la Madrid estuvo marcado por el estancamiento económico con los años de recesión, lo cual representó para ese sector la elevación de costos y reducción de los mercados. Además, se encontraban constantemente invadidas por mercancías más competitivas del exterior o dominadas por empresas transnacionales, no obstante que en algunos casos, al menos mientras conocían el mercado, se asociaron con grandes empresas del país. Consecuentemente, la

---

<sup>56</sup> El *GATT* fue discutido y redactado por 23 Estados durante la conferencia de Ginebra en 1947, entró en vigor el 1º de enero de 1948. Su objetivo principal fue reglamentar el Comercio Internacional en busca de restablecer el libre cambio y de respetar el principio de libertad comercial. Surgió como un acuerdo provisional y en forma simplificada, pues era sólo el marco jurídico para adelantar negociaciones, principalmente tarifarias. Sus funciones constaron de Negociaciones para la reducción de aranceles y otros implementos del comercio; desarrollo de políticas de comercio; ajustes a las disputas en comercio; establecimiento de reglas que rijan las políticas comerciales de sus miembros. El principio del *GATT* fue el de no discriminación, mediante la aplicación de la cláusula de Nación más favorecida (es decir, el tratar a todos de manera prácticamente igual), debe evitar no sólo el proteccionismo, sino que, paralelamente debe promover la expansión de los intercambios comerciales internacionales. Tal principio colocó a los países del Acuerdo, en pie de igualdad, en el sentido de un tratamiento igual para economías con objetivos y necesidades diferentes. Osorio Arcila, Cristóbal, *Diccionario de Comercio Internacional*, Grupo Editorial Ibero América, México, 1995; p. 15.

<sup>57</sup> Margain, Eduardo; op. cit., p. 148. y Bueno, Gerardo; "Mexico's Options in Trade Negotiations", en revista *The World Economy*, num. 14, marzo 1991; p. 69.

apertura se aceleró a finales de 1987 cuando en apoyo al programa antiinflacionario aplicado en esa época, los aranceles se redujeron a grados incluso más bajos que los programados en un principio, acordándose un tratado marco para expandir el comercio bilateral con Estados Unidos.

Por su parte, el siguiente sucesor presidencial Carlos Salinas de Gortari, basado en la estrategia de los pactos de estabilidad que De la Madrid había introducido en el último año de su gestión, intensificó la aplicación de la política liberal ya señalada, manteniendo con variaciones menores el tipo de cambio del peso frente al dólar estadounidense con el objetivo de reducir la inflación a un dígito.

En 1989 las buenas expectativas (reflejadas en una mayor confianza de los consumidores y mayor inversión nacional y extranjera que habían surgido de la negociación de la deuda, la recuperación de los precios del petróleo y una mayor expansión de las economías de los países industriales) se daban en un contexto presionado por variables del exterior, debido a la necesidad de divisas por parte de México y de frenar fugas de capital; en consecuencia, aumentar el atractivo del país como sitio para invertir fue la razón principal para promover el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN/*NAFTA–North America Free Trade Agreement*). Así, a comienzos de los noventa las autoridades dieron un giro al enfoque de la política comercial y buscaron obtener concesiones recíprocas por parte de los principales socios comerciales de México, puesto que resultó insuficiente la renegociación de la deuda para resolver la crisis, además de que el superávit en cuenta corriente de México estaba disminuyendo.

Ante tales acontecimientos, Salinas emprendió una política complaciente con Estados Unidos con objeto de promover dicha inversión. Las exportaciones petroleras y los créditos internacionales eran insuficientes para financiar el crecimiento de México, resultando la inversión extranjera la única alternativa para el éxito de la reforma del Fondo Monetario Internacional, y el acceso seguro al mercado de Estados Unidos constituyó la esperanza del país para estimular el

auge de tal inversión que finalmente trascendió a la integración formal con Estados Unidos y Canadá en el TLCAN, donde la participación del comercio exterior pasó del 12.3% del PIB en 1988 al 30% en 1994.

Si bien la integración de la economía a nivel de bloque surgió como alternativa para mejorar los niveles de vida de la sociedad y propiciar el crecimiento de la nación, se afirma que hubo grupos poderosos nacionales, extranjeros y transnacionales a favor del TLC y las políticas que este implicaba tales como una coalición del sector empresarial mexicano; empresas multinacionales; grandes corporaciones nacionales y el Consejo Nacional de Comercio Exterior (CONACEX) conformado por empresas exportadoras; y el apoyo del Partido Acción Nacional (PAN) y de la poderosa élite que dominaba los sectores de exportación agrícola y ganadera en las zonas rurales.<sup>58</sup>

### **2.1.1 Los cambios en el patrón de comercio exterior como consecuencia de la liberación comercial**

La evolución del comercio exterior mexicano entre el final de la segunda guerra mundial y los años setenta estuvo, como ya se explicó, determinada por la aplicación de la política de sustitución de importaciones misma que contribuyó a que México se transformara de una economía predominantemente agrícola, con una población en su mayoría rural, en una economía industrializada con una población muy concentrada en las zonas urbanas; el creciente predominio del área metropolitana de la Ciudad de México durante estos años como centro industrial y de servicios fue un reflejo de tal política.<sup>59</sup> También se transitó del Estado activo, promotor y protector del desarrollo industrial al Estado esbelto, no activo ni protector ni subsidiador; los cambios tecnológicos se aceleraron y la producción masiva destinada a mercados cada vez más amplios fueron

---

<sup>58</sup> Ibidem. p. 186.

<sup>59</sup> Ramos Francia, Manuel y Chiquiar Cikurel, Daniel; op. cit., p. 473.

cediendo el paso a la producción flexible<sup>60</sup> tanto en volúmen como en clase de productos, para adaptarse a una demanda restringida y cambiante, y a la organización flexible del consumo de la fuerza de trabajo.

De esta manera, el comercio exterior experimentó una evidente transformación para los últimos decenios, ya que pasó de ser una economía muy protegida y cerrada a insertarse abiertamente en los flujos internacionales de comercio e inversión. De este modo aprovechó en mayor medida los beneficios derivados de la especialización basada en sus ventajas comparativas, la creación de modelos de producción compartida, la explotación de economías de escala y la asociación entre los flujos de inversión y de comercio que han caracterizado al intercambio mundial de la posguerra. Los cambios en la orientación de la política comercial y las importantes modificaciones a la reglamentación de la inversión extranjera que México llevó a cabo durante este periodo, desempeñaron un papel fundamental en su integración internacional.

Las implicaciones de la apertura fueron la mayor sincronización del ciclo económico mexicano con Estados Unidos y el efecto de la apertura en los niveles de productividad. Así, tanto el volumen como la composición de los flujos comerciales de México tuvieron transformaciones a consecuencia del proceso de liberación comercial, mismo que indujo tanto a mayores volúmenes de comercio exterior como el aprovechamiento de los modelos de producción compartida, que es atribuible a una aceleración del crecimiento de las exportaciones no petroleras (aquellas sin maquila, se incluyen las agropecuarias, extractivas y manufactureras) y cuyo dinamismo ha hecho que el país se haga notablemente menos dependiente de los ingresos petroleros.<sup>61</sup>

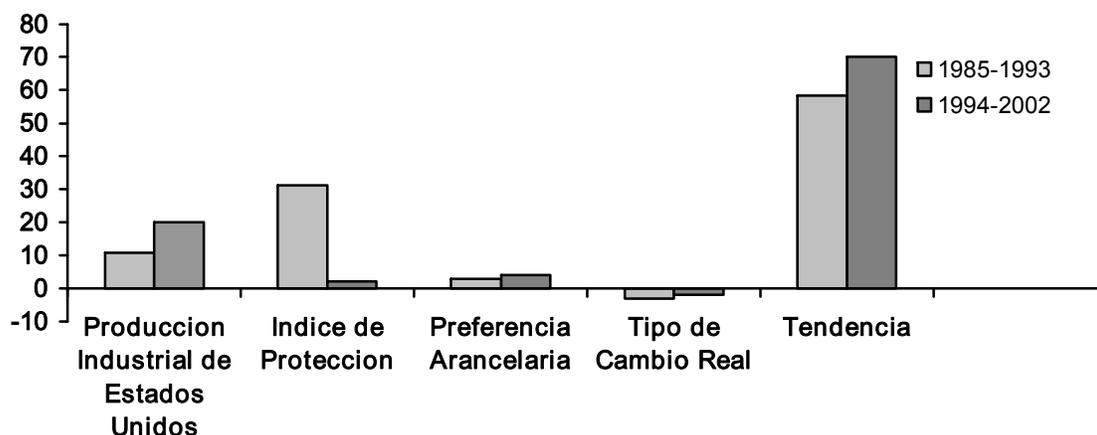
---

<sup>60</sup> Las empresas se adaptan más fácilmente a los cambios en la demanda (tanto en el volumen como en la clase de productos que pueden elaborar de acuerdo con las necesidades de los clientes); aun más se extiende la subcontratación, ya que las empresas más grandes para elevar sus ganancias y debilitar a los sindicatos desincorporan una serie de procesos y funciones que subcontratan a empresas de menor tamaño, las que a su vez amortiguan el desempleo debido a que emplean más fuerza de trabajo en relación con el capital invertido. Rueda Peiro, Isabel; *Las Micro, Pequeña y Mediana Empresas en México en los Años Noventa*; p. 38.

<sup>61</sup> Ramos Francia, Manuel y Chiquiar Cikurel, Daniel; op. cit., p. 472.

La tendencia ascendente de las exportaciones no petroleras<sup>62</sup> y su creciente grado de diversificación, reflejan el dinamismo que ha mostrado la actividad exportadora de la industria manufacturera (Gráfica 1), ya que el aumento de las exportaciones de productos de esta índole trajo consigo una expansión de las importaciones de insumos utilizados para la exportación (Gráfica 2). Uno de los efectos importantes de la apertura fue el incremento de la competitividad de las exportaciones mexicanas al permitir el acceso de insumos importados<sup>63</sup> a precios internacionalmente competitivos, lo cual contribuyó a elevar el bienestar de los consumidores al incrementar el acceso a una gama más amplia de productos y facilitó el acceso a nuevas tecnologías por parte de los productores nacionales.

GRÁFICA 1\*- MÉXICO: CONTRIBUCIÓN RELATIVA AL CRECIMIENTO DE LARGO PLAZO DE LAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS

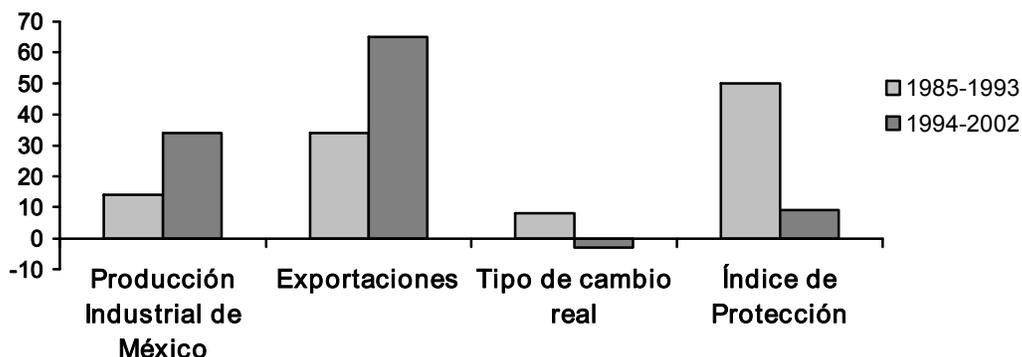


\*Presenta la contribución al crecimiento de las exportaciones no petroleras totales de cada una de sus determinantes. Para elaborarla se combinaron los resultados para el sector maquilador y para el resto de la economía. Cabe señalar que el crecimiento a largo plazo estimado para las exportaciones no petroleras no necesariamente debe corresponder al crecimiento observado durante ese periodo. Fuente: Ramos Francia, Manuel y Chiquiar Cikurel, Daniel; op. cit.; p. 481

<sup>62</sup> La tendencia de largo plazo de los niveles de exportación del país se logró modificar de forma significativa a partir de la apertura comercial. En 1980, México ocupaba el lugar 28 entre los exportadores de mercancías; en 1994 le correspondió el 18. Cervantes, J. "Cambio estructural en el sector externo de la economía mexicana" en revista *Comercio Exterior*, Bancomext, México, vol. 54, núm. 6, junio de 2004, pp. 175-192.

<sup>63</sup> El rubro de importaciones que tuvo mayor crecimiento a partir de la apertura fue el de bienes intermedios, el cual alcanzó cerca de 80% de las importaciones totales desde mediados del decenio de los ochenta. La liberación comercial también condujo a aumentos en la penetración de bienes importados de consumo y de capital dentro de la economía. Ramos Francia, Manuel y Chiquiar Cikurel, Daniel; op. cit., p. 478.

GRAFICA 2\* - MÉXICO: CONTRIBUCIÓN RELATIVA AL CRECIMIENTO DE LARGO PLAZO DE IMPORTACIONES TOTALES 1985-1993 Y 1994-2002 (PORCENTAJES)



\*De 1985 a 1993 el factor fundamental que impulsó el crecimiento de las importaciones totales fue la disminución en los niveles de protección de la economía. Este impulso se reflejó en el crecimiento de las importaciones realizadas por empresas no maquiladoras. Otro impulso a las importaciones fue el crecimiento de las exportaciones. En el periodo 1994-2002, las importaciones crecieron en respuesta a los requerimientos de insumos de los exportadores. Si bien esto se observa con mayor claridad en el caso de las importaciones de la industria maquiladora, las del sector no maquilador también dieron mayor impulso a las importaciones en 1994-2002 que en 1985-1993. Fuente: Ramos Francia, Manuel y Chiquiar Cikurel, Daniel; op. cit., p. 483.

El cambio de orientación de la política comercial resultó central en la expansión y la diversificación de las exportaciones, pues la apertura permitió que las ventas externas manufactureras se convirtieran en importante fuente de crecimiento con efectos un tanto moderados sobre el crecimiento de la productividad. Además, el aumento de los volúmenes de comercio experimentados por México a partir de su apertura comercial tuvo efectos importantes sobre la creación de empleos y el crecimiento de la economía. Siendo así las exportaciones manufactureras uno de los principales motores de crecimiento económico a partir de las reformas comerciales instrumentadas en los ochentas.

En este sentido, se puede juzgar de manera favorable, que México logró insertarse con éxito en las corrientes del comercio mundial al cierre del siglo XX y ello se ha visto reflejado tanto en el comportamiento cíclico<sup>64</sup> como en la tasa de crecimiento de largo plazo de su economía. Sin embargo, el entorno mundial

<sup>64</sup> Se decidieron cambios orientados a incrementar la rentabilidad del capital, considerar las relaciones entre el capital y el trabajo así como a la política económica, a la organización de la producción, a las funciones del Estado, entre otras cuestiones. Rueda Peiro, Isabel; op.cit., p. 35.

hace que los efectos de los esfuerzos de apertura del pasado puedan verse mermados por la competencia en los mercados internacionales de nuevos jugadores con amplio potencial exportador y con ventajas similares a las de México. En este marco, para asegurar el pleno aprovechamiento de los esfuerzos realizados hasta ese momento, se requirió complementar la apertura de la economía con medidas adicionales de cambio estructural que ampliaran significativamente la productividad del aparato productivo.

Puede considerarse que, la política de sustitución de importaciones aplicada en México distó mucho de ser un modelo sistemático y ordenado y no cumplió con la expectativa de generar industrias competitivas, el sistema de protección se hizo cada vez más complejo y restrictivo a medida que se amplió el número de instrumentos utilizados y se fragmentó su manejo. Tal política fracasó en cuanto a su objetivo fundamental. En cambio, los costos de esta estrategia sí fueron pagados en su totalidad, ya que se generaron grandes distorsiones pues la misma favoreció el uso intensivo de capital al reducirse de forma artificial el costo que encaraban las empresas para utilizar éste insumo. Situación que indujo a una mayor asignación de recursos hacia sectores y actividades intensivas en capital, que son los factores escasos de la economía, y retiró recursos naturales y mano de obra no calificada de sectores intensivos, que son los factores en los que México tenía ventajas comparativas, es decir, existía la posibilidad de elaborar ciertos productos a un costo más barato.

Además, al no tener competencia externa, las empresas locales tenían un alto poder de mercado, lo que provocó que vendieran en el mercado interno sus productos a precios no competitivos. Esto afectó el bienestar de los consumidores, y al elevar de forma artificial los precios internos de insumos intermedios deterioró de manera adicional la capacidad exportadora del país.

También se encontró que la pérdida de transparencia en la estrategia comercial convirtió al sistema de protección en una fuente de generación de rentas. El uso

de instrumentos de protección pudo haber respondido más a la capacidad de distintos grupos para incidir sobre las políticas públicas que a un diseño racional para orientar la asignación de recursos. De forma paradójica, una parte de las rentas generadas por la protección pudo haber sido disipada por medio de las acciones de los grupos interesados, que desperdiciaban recursos reales en la competencia para asegurar su extracción. La competencia por extraer rentas pudo haber distorsionado las decisiones de inversión de manera adicional, provocándose con ello que los recursos productivos no se orientaran hacia sectores o actividades en los que México podría tener una ventaja comparativa y que podrían haberse transformado en ventaja competitiva al implementarse políticas industriales acertadas por parte del gobierno.

## **2.2 El desarrollo de las PyME mexicanas dentro del comercio internacional**

Fue prescindible que en respuesta a la crisis de la deuda, a las dificultades para obtener recursos externos y para hacer frente a las obligaciones financieras con el exterior, que entre 1982 y 1987 México redefiniera su estrategia de desarrollo quedando claro que requería dejar de basar los ingresos de su cuenta corriente sólo en las exportaciones petroleras, incrementar la participación privada en la actividad económica y modificar la estructura de la cuenta de capitales, de modo que la principal fuente de financiamiento externo fuera la inversión extranjera y no el endeudamiento público. Así, a partir de 1985 inició el proceso de cambio estructural dentro del cual se reemplazó de forma decidida el modelo de sustitución de importaciones por una política económica basada en la apertura al comercio internacional y en los flujos internacionales de capital.

Hay que asumir que hubo factores que actuaron de manera desfavorable como la débil evolución de la demanda interna, los efectos del ajuste de las finanzas públicas, las restricciones crediticias y la aceleración de la inflación.

El mayor impacto para las PyME derivó de las restricciones monetarias que tendieron a racionar el crédito y a elevar las tasas de interés activas a niveles muy altos. Quienes accedieron al crédito fueron las empresas de mayor tamaño, dado su poder de negociación, ya que estuvieron en mejores condiciones para acceder al crédito escaso. Las PyME experimentaron mayores dificultades para obtener financiamiento a la vez que padecían su encarecimiento.<sup>65</sup>

El clima en que se desenvolverían las empresas modificó la participación de los establecimientos de menor tamaño aunque declinó menos en la producción, la cuota de mercado por empresas disminuyó, lo cual constituye posiblemente el rasgo más evidente de la decadencia de las PyME y la restricción en la producción rural doméstico-artesanal. Pero no sólo declinó su participación en la producción sino que también hubieron indicadores de productividad inferiores al de las grandes empresas; además, al mismo tiempo que declinaba su capacidad para absorber mano de obra, fue cediendo terreno a favor de las grandes firmas que se especializaban en la producción de bienes modernos cuya participación iba en continuo crecimiento.<sup>66</sup>

Si bien, el tránsito a una fase de industrialización más avanzada restringió las posibilidades de desarrollo de las PyME, la preservación de la política de mercado cerrado les permitió sobrevivir retardando la difusión de un nuevo tipo de pequeña y mediana empresa vinculada a la producción de las grandes entidades industriales. Luego de haber sido la protagonista central al comienzo de la industrialización, la PyME se acomodó de diversas modalidades<sup>67</sup> y pasó a ser una especie de productor marginal y complementario tanto de las grandes

---

<sup>65</sup> La vigorosa evolución de la demanda interna que propicia el buen desempeño de las pequeñas empresas: un ambiente de crecimiento económico generalizado tiende a estimular la actividad y el surgimiento de las pequeñas empresas. Éste no fue el caso durante este periodo, ya que la economía mexicana experimentó prácticamente un estancamiento, reflejado en una sustancial contracción del producto interno por habitante. Calvo, Thomas y Méndez, Bernardo; op. cit., p. 31.

<sup>66</sup> Suárez Aguilar, Estela; op cit, p. 52.

<sup>67</sup> En un estudio sobre la estructura de mercado de la industria manufacturera, con información de 1980, en las actividades que registran un mayor porcentaje de pequeñas empresas (77%), solo un 27% de esta se encontraba en una situación calificable de competitiva. Ibidem; p. 54-55.

empresas nacionales y estatales como de las extranjeras, contribuyendo en su mayor parte al valor agregado de la industria manufacturera.<sup>68</sup>

El papel de la PyME consistía en complementar la oferta, ya que las grandes empresas, fuera por discontinuidades tecnológicas o por otras consideraciones de carácter estratégico intentaban eludir a toda costa los peligros de la sobreexpansión. Con la disponibilidad de diversas opciones técnicas para la producción y de diferenciales en los costos de mano de obra se hizo evidente la coexistencia entre empresas modernas y tradicionales. En México, las grandes empresas obtuvieron un ascenso en su nivel tecnológico gracias a la transferencia de tecnología asociada a la inversión extranjera y a través de la adquisición de paquetes tecnológicos completos en el mercado internacional. Tales posibilidades de incorporación de progreso técnico no existieron de igual forma para la empresa tradicional, que se mantuvo operando con las técnicas de producción que iban siendo descartados por los productores de primera línea.<sup>69</sup>

Aún y con la incidencia de algunos factores adversos, se presentaron condiciones favorecedoras durante éste periodo de severa crisis económica, generando un ambiente moderadamente positivo que permitió la subsistencia y expansión moderada de los pequeños y medianos negocios. Una clara muestra fue cuando la situación desfavorable se mitigó de cierta manera con el establecimiento de medidas de emergencia como los controles de cambios ante la escasez de divisas, el control de las importaciones y la considerable

---

<sup>68</sup> La mayor contribución de las PyME al valor agregado de la industria manufacturera se encuentra en los ramos mueblero, prendas de vestir, editorial, calzado y cuero, madera y corcho, alimentos y productos metálicos. Aunque, en todas esas industrias existe una participación importante de medianas y grandes empresas y éstas últimas dominaban la producción en la mayoría de los casos. Idem.

<sup>69</sup> El reaprovechamiento de técnicas obsoletas de producción y el acceso a mano de obra barata debe ser considerada como una condición necesaria pero no suficiente para explicar la concurrencia de las PyME con empresas grandes. La condición suficiente está dada por el cierre del mercado interno a la competencia internacional (...) Por lo tanto las empresas más grandes y modernas gozaban de los atributos propios de los mercados cautivos: transferir a los precios el incremento de los costos y alimentar las ganancias vía precios; las empresas de menor tamaño y menos eficientes, por su parte, sobrevivieron amparándose bajo la cobertura de los precios del monopolio. Suárez Aguilar, Estela; op. cit, p. 58.

subvaluación que el peso registraba entre 1982 y 1988. Estos hechos, junto con la aplicación de permisos para la mayoría de los artículos de importación durante los primeros años de la crisis, favoreció el desarrollo de las PyME, asimismo crearon un entorno de protección al debilitado mercado interno, generando condiciones favorables para la expansión de las mismas.

Aunque, la competitividad de las PyME durante los siguientes años persistiría gracias a que compensaron sus mayores costos de operación técnica, además de que contaron con mano de obra abundante y barata.<sup>70</sup> La legislación laboral mexicana contribuyó a esta dualidad y elevó comparativamente los costos de contratación y despido de las empresas que tenían que operar dentro de los marcos de la legalidad, esto es, las grandes empresas y algunas de las medianas empresas. A medida que los controles al comercio exterior limitaron el acceso de sustitutos importados, la industria, aún después de finalizada la etapa proteccionista, tendió a quedar al margen de las fuerzas concurrentes que operan desde el mercado mundial.<sup>71</sup>

### **2.2.1 Situación del sector empresarial en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari y la crisis mexicana de 1994**

Con la desafortunada culminación de políticas sustitutivas de importaciones antes referidas, se impuso en México con la firma del primer Pacto de

---

<sup>70</sup> Una legislación laboral avanzada establece salario igual para trabajo igual. Pero, las empresas de menor tamaño relativo, frecuentemente operan, en mayor tamaño o medida, fuera de los marcos de la legalidad (informalmente). Gracias a ello pagan salarios inferiores (así, la disminución del salario real incidió sobre la estructura de costos de las PyME), a diferencia de los que tienen que pagar las empresas que están dentro del marco de la legalidad (grandes empresas). Para las últimas existen también elementos de informalidad en el pago de impuestos y en la declaración de las divisas que captaban por exportaciones, durante el tiempo que rigió el control de cambios (entre diciembre de 1982 y diciembre de 1991). Ibidem; p. 59.

<sup>71</sup> Hasta antes de la reestructuración de los ochenta, las empresas líderes tenían poder para transferir incrementos de costos a los precios o elevar las ganancias vía precios, aún cuando no existieran barreras a la entrada o elevada concentración (como en el caso de los oligopolios competitivos). Las empresas de menor tamaño que complementan la producción naturalmente seguían a los líderes cuando estos incrementaban los precios. Esta situación es el producto de la estrategia de mercado cautivo, ya que la acción concurrencial del mercado mundial no alcanza a los productores domésticos protegidos tras barreras arancelarias y no arancelarias. Idem.

Solidaridad Económica (PSE) en diciembre de 1987 y con la nueva administración de Carlos Salinas de Gortari en enero de 1988, se optó por la industrialización orientada hacia las exportaciones, denominada “Estrategia de la Liberalización”,<sup>72</sup> que se contraponía a la sustitución de importaciones y proponía implantar el tipo de cambio nominal como medida antinflacionaria;<sup>73</sup> es decir, siendo que el control de la inflación o precios relativos era la prioridad macroeconómica, no se permitiría una devaluación con los consecuentes efectos negativos en los niveles de inflación mediante mayores precios en los insumos importados, siendo posible gracias a que el gobierno estabilizó la economía mediante la transformación microeconómica y sectorial, esperando la reducción de distorsiones y de ahorros importantes en el presupuesto público; resultando de gran apoyo las políticas monetarias y crediticias restrictivas por parte del Banco de México y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Pese a que el panorama económico general se percibía positivo durante el periodo 1989 a 1993, nuevos factores incidieron en contra de los pequeños y medianos negocios, destacando la urgencia por acelerar la apertura externa y la apreciación cambiaria. El entorno económico mejoró progresivamente al lograrse la estabilización de las finanzas públicas y abatirse la inflación.<sup>74</sup> Luego de renegociarse la deuda externa de 1989 y junto con el resto de reformas estructurales adoptadas en el mandato salinista, se eliminaría gradualmente la restricción al crecimiento impuesta por la disponibilidad de recursos del exterior. La privatización de bancos y empresas estatales<sup>75</sup> y la desregulación de varias actividades generaron un clima de confianza que atrajo el flujo de capital extranjero que imprimió dinamismo a los mercados financieros domésticos.

---

<sup>72</sup> Dussel Peters, Enrique; *Polarizing Mexico. The Impact of Liberalization Strategy*, Colorado, Lynne & Rienner, Boulder, 2000, p. 3.

<sup>73</sup> Aspe Armella, Pedro, *El camino mexicano de la transformación económica*, México, Fondo de Cultura Económica, 1993; y Gurría Treviño, José Ángel, *La política de la deuda externa*, México, FCE, 1993, p. 4.

<sup>74</sup> En 1989 inició la recuperación del crecimiento económico: el producto interno bruto creció cerca de 3% en promedio anual, reflejado en el aumento del producto por habitante, y a reanimar los gastos privados de inversión y de consumo. Calvo, Thomas, op. cit., p. 34.

<sup>75</sup> Se llevó a cabo bajo el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL) del cual el gobierno obtenía amplios fondos para llegar a ciertos segmentos de la población. Ibidem, p. 170.

A diferencia del periodo proteccionista, se generó una evolución en los salarios de corte mixto donde las remuneraciones medias de la industria manufacturera iban recuperándose gradualmente (siendo para 1993 un 40% mayores a las de 1987); pero el salario mínimo real iba en descenso (hasta acumular un 30% de pérdida adicional en este periodo), es decir, disminuyó el poder adquisitivo de la población trabajadora generando una distribución desigual del ingreso, puesto que los industriales ganaban cada vez más.<sup>76</sup> Es probable que el impacto de esta tendencia sobre las PyME haya sido favorable, sin embargo, habría afectado adversamente la estructura de costos de los establecimientos fabriles con mayor número de trabajadores y nivel de calificaciones elevadas.

Las PyME transitaron por un difícil proceso de reestructuración como resultado de la política de apertura comercial, de la política antiinflacionaria y del cambio de los instrumentos de la estrategia de industrialización. Aun más, continuaban enfrentándose a la competencia en el mercado interno; las importaciones de bienes de consumo, intermedios y de capital registraron una fuerte expansión,<sup>77</sup> representando una intensa competencia para la producción local. La apertura continuó con el proceso de modernización industrial aún encabezado por las empresas de mayor tamaño, tanto nacionales como trasnacionales a través de la reorganización de los procesos productivos con moderno equipo y redimensionamiento del empleo, dando lugar a una tendencia creciente de la productividad.<sup>78</sup> La modernización se acompañó de la previa exigencia, por parte

---

<sup>76</sup> Gallo, Miguel A., *Estructura Socioeconómica de México I*, Ed. Quinto Sol, México, 1998, p.117.

<sup>77</sup> Al desmantelarse la protección junto con el proceso de reevaluación cambiaria, generó que a partir de 1988 las importaciones crecieran aceleradamente, muy por arriba del crecimiento de la economía en conjunto. El PIB creció 16.2% entre 1988 y 1992, las importaciones lo hicieron 220%; el valor de las importaciones ascendió de 12.2 millones de dólares en 1987 a más de 48 millones en 1992, más del doble del registrado en 1981. En general la participación de las importaciones de bienes y servicios en la oferta global ascendió a 22.4%, luego de que en 1980 había sido de 14.3%. Calvo, Thomas y Méndez Bernardo; op. cit., p.35.

<sup>78</sup> Al reprivatizarse el sistema bancario y financiero, el sector privado incrementó su peso en la economía, especializándose en las exportaciones manufactureras(...) la reducción de los aranceles de importación fue uno de los principales mecanismos para impulsar la orientación exportadora de la economía. De igual forma, la liberalización de las importaciones (tornando en aranceles cuotas y otras barreras no arancelarias y reduciendo los mismos aranceles sustancialmente) permitiría adquirir al sector exportador importaciones e insumos a precios internacionales. Dussel Peters, op. cit., p. 4.

de algunos empresarios dueños de grandes empresas para revisar el modelo de capitalismo estatal de México mediante reducciones drásticas de la intervención del gobierno, límites al poder presidencial, la garantía de una adecuada representación del sector privado en los órganos de toma de decisiones dentro del régimen y una mayor apertura económica.<sup>79</sup>

El enfrentarse a importaciones de mercaderías competitivas implicó para las PyME un drástico cambio en las condiciones habituales de producción pues los términos de precio y calidad más ventajosos significaron un fuerte choque; los establecimientos de bienes de consumo tradicional de muy baja calidad y precio, destinados a consumidores de bajos recursos y para mercados regionalizados padecieron directamente las consecuencias de la apertura comercial. Los productores locales que padecieron las dificultades de adaptación fueron ramos como los textiles y prendas de vestir, madera y muebles, papel e imprentas, que experimentaban una marcada contracción en el nivel de producción. En el mismo caso se situaron productores de juguetes y ciertos insumos intermedios, que además enfrentaron prácticas desleales de comercio en forma de *dumping* elevando el número de quiebras. Para otros cambiaron los términos de la competencia en el mercado interno a causa de la reestructuración de las estrategias de crecimiento de empresas locales de mayor tamaño que comenzaron a desplazar a algunos pequeños y medianos fabricantes.

Si el acceso a insumos importados más baratos y de mejor calidad significó un factor propicio para mejorar el nivel de competitividad de las empresas productoras de bienes finales, otros obstáculos dificultaron su desempeño en el nuevo contexto económico. Sostener el tipo de cambio nominal como variable estratégica del programa antiinflacionario, significó una progresiva reevaluación del peso que hacia 1992 alcanzó una magnitud de 10%. Ésta no sólo abarató las importaciones competitivas sino que tornó más difícil el esfuerzo exportador,

---

<sup>79</sup> Stallings, Barbara y Kaufman, Robert; *Debt and Democracy in Latin America*, Boulder Colorado, Westview Press, 1989, p. 203.

provocando que las PyME fabricantes de insumos sufrieran el impacto de la competencia de productos importados. A esta situación se sumaron las consecuencias del programa antiinflacionario; sí se logró reducir el aumento de precios de casi 170% registrados en 1987 a sólo 12% en 1992, las tasas de interés activas reales se mantuvieron en niveles altos. El alto costo del financiamiento obstaculizó los esfuerzos de adaptación de la industria para enfrentar la competencia en el mercado local. Principalmente las PyME sufrieron esta desventajosa situación y el alto costo del dinero también impactó la potencial formación de nuevas empresas.

Posiblemente el fortalecimiento de las medidas para combatir la evasión fiscal tuvieron mayor impacto sobre las pequeñas empresas fabriles a raíz de las dificultades de evasión de los establecimientos de mayor tamaño. Debido a que anteriormente algunas empresas pequeñas estaban al margen de la tributación, o en situación irregular con el fisco, habrían pasado a ser causantes regulares. Se estima que esta medida no habría afectado de igual manera a los establecimientos caseros que suelen operar al margen del sistema tributario.<sup>80</sup>

Un factor que vino a sobreponerse al abrupto cambio registrado en el entorno económico fue el giro de la política industrial. En efecto, junto con la apertura comercial se abandonó la estrategia de industrialización basada en el sistema de protección de la competencia externa y la asignación de estímulos fiscales. Desaparecieron los programas basados en la integración progresiva de componentes locales y metas de exportación, con instrumentación a nivel de sector industrial o incluso a nivel de empresa. Al avanzar la apertura, los instrumentos de la promoción industrial pasaron a ser más puntuales (destacando los de la industria automovilística, microcomputadoras y farmacéutica). En este rubro se implementaron programas sectoriales que enfatizaran la promoción de la competitividad e internacionalización.

---

<sup>80</sup> Calvo, Thomas y Méndez Bernardo; op. cit., p. 37.

Pero, el giro hacia la industrialización provocó que antes de finalizar la administración salinista la moneda nacional acumuló una devaluación de casi el 50% derivado del incremento de las tasas de interés. La cotización del peso frente al dólar estadounidense pasó de 2 330 pesos por dólar el 30 de noviembre de 1988 a 3 450 viejos pesos el 27 de octubre de 1994. Sin embargo, como la inflación en Estados Unidos fue mucho menor que la registrada en México en ese sexenio, el peso mexicano se fue sobrevaluando frente a su moneda, ocasionando un aumento mucho mayor de las importaciones que de las exportaciones, lo que generó crecientes déficit en la balanza comercial (de 81 500 millones de dólares) y de cuenta corriente (de 101 400 millones de dólares), mientras que el PIB solo creció un promedio cercano a 3% anual, estos desequilibrios sólo se podían sostener con endeudamiento externo (mismo que creció en la Bolsa Mexicana de Valores tanto en acciones como en títulos de deuda interna cotizados en el mercado de dinero a partir del desplome bursátil de 1992 y con un alto grado de volatilidad y que ascendió 43% de 1988 a 1994), bajó la inversión productiva, se estancó la economía y el elevado endeudamiento de las empresas con la banca comenzó a dejar de pagarse también debido a las altas tasas de interés, reforzando el aumento de las carteras vencidas, el cierre de las mismas y la transformación de industriales en comerciantes de mercancías importadas. El tipo de cambio no se corrigió por lo que el saldo en cuenta corriente aumentó a 28 500 millones de dólares en 1994 haciendo inevitable la devaluación para diciembre de ese año.<sup>81</sup> Tal reducción inflacionaria llevó a Carlos Salinas a recurrir a la firma, junto con Canadá y Estados Unidos, del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN/ *NAFTA–North America Free Trade Agreement*), debido a las crisis económicas recurrentes que iba sorteando México durante las dos últimas décadas.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Soria, Víctor M, "El Mercado de trabajo en Brasil y México a la luz de la integración regional y la crisis financiera" en revista *Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 51, num. 12, México, mayo de 2001, p. 435 y Rueda Peiro, Isabel; *Las Empresas Integradoras en México*, op. cit., p. 51.

<sup>82</sup> Otros aspectos que influyeron en la situación empresarial durante la misma gestión son: la Redefinición del Estado mediante la privatización de los bancos y las empresas paraestatales más importantes como Teléfonos de México, Mexicana de Aviación, Grupo Dina, Cananea Mining Co., entre otras; otro aspecto sobresaliente sería la Política de Reducción de los Salarios Reales; la Corrección del Déficit de las Finanzas Públicas mediante políticas más radicales de

Al surgir como un mecanismo para sortear la recesión por la que estaba pasando el país, el TLCAN se originó previamente en el Tratado de Libre Comercio de Canadá-Estados Unidos y es ante éste último que México expresó desde 1991 su interés por establecer un tratado similar, siendo en junio del mismo año cuando inician las negociaciones formales y en las que se incluyó a Canadá. Así, el primer ministro canadiense y los presidentes estadounidense y mexicano anunciaron en agosto de 1992 la existencia del TLCAN cuya vigencia inició el primero de enero de 1994.

En este contexto y luego de que con la firma del TLCAN se permitiera la entrada de inversión extranjera y de asociaciones de comercio exterior en la estructura de la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (COECE) que representaría los intereses de los empresarios pequeños y medianos, se efectuó la reactivación de su presencia por parte del gobierno, quien reconoció la situación precaria del sector enfatizando la activación y creación de nuevas organizaciones que representaran los intereses de las empresas, ya fueran iniciativas propias o gubernamentales.

### **2.2.2 El caso de la Pequeña y Mediana Empresa mexicana: lucha por la permanencia en mercados internacionales durante el periodo 1994-2000**

Derivado de los costos de la crisis, el gobierno de Ernesto Zedillo Ponce de León estableció en 1995 el Acuerdo para Superar la Emergencia Económica (AUSEE) enfocado a la disminución en el gasto público de 5% en el mismo año, la contención salarial, el alza de la tasa de interés y el mantenimiento de flotación

---

gasto e ingreso. Mientras que en 1988 dicho déficit representó el 12.5% del PIB, para 1993 se tuvo un superávit del 0.7% del PIB. Los ingresos del gobierno tuvieron un aumento de 32% en términos reales entre 1988 y 1994. El incremento en la captación fiscal se hizo aumentando el número de contribuyentes no asalariados. Fueron las personas físicas sobre quienes el gobierno hizo recaer con mayor fuerza la carga tributaria, aumentando la recaudación por impuesto sobre la renta del 44.74 al 58%, y aunque la contribución de las empresas se redujo del 46.1 al 39% durante el sexenio se vieron afectadas por la reducción de la demanda de sus productos. Garrido, Celso; "Estrategias Empresariales ante el Cambio Estructural en México" en revista *Comercio Exterior*, Bancomext; vol. 51, núm. 12, México, diciembre de 2001, pp. 1061-1069.

del tipo de cambio. Zedillo ante el deterioro de los indicadores macroeconómicos fue presionado y condicionado por los Estados Unidos para obtener el paquete de rescate financiero<sup>83</sup> de 51 750 millones de dólares negociado con dicho gobierno, el FMI y el Banco Mundial y que nunca antes se había puesto a disposición de un país. A principios de marzo del mismo año el gobierno envió al Congreso de la Unión el Programa para Reforzar el Acuerdo de la Unidad para Superar la Emergencia Económica (PARAUSEE)<sup>84</sup> y en octubre la Alianza para la Recuperación Económica (APRE), adoptando las medidas para implantar el aumento de la tasa del Impuesto al Valor Agregado (IVA) de 10 al 15%, la disminución del gasto público, el aumento de los precios de la gasolina y la electricidad y la fijación de un tope de 10% al salario mínimo, a pesar de que la inflación estimada para 1995 era de 55%.

Con las políticas, y ya con la integración de México al TLC como estrategia de la apertura hacia el exterior, se eliminaron los subsidios a las exportaciones sustituyéndose por el acceso de ciertos insumos importados para cumplir los compromisos de exportación. Tal parece que las tendencias hacia las que se inclinaron las empresas derivaron de las situaciones señaladas en el tema anterior, cuyos efectos dieron lugar a cambios brutales que las forzaron a realizar diversas y rápidas adaptaciones.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> La composición del nuevo paquete fue la siguiente: Estados Unidos y Canadá, 20 000; FMI, 17 750; Banco de Pagos Internacionales, 10 000; Banca Comercial Internacional, 3 000; Argentina, Brasil, Colombia y Chile, 1 000; dando el Total de 51 750 millones de dólares. El mismo paquete era una ampliación de los acuerdos de apoyo financiero firmados en mayo de 1994, en el marco del Acuerdo Financiero para América del Norte el cual puso a disposición del gobierno salinista, una línea de crédito de 6 000 millones de dólares, con objeto de enfrentar los movimientos financieros especulativos provocados a raíz del asesinato del candidato para el periodo 1994-2000, Luis Donald Colosio. Secretaria de Hacienda y Crédito Público; *"México: Operaciones de intercambio de deuda pública"*, SHCP, 5 de febrero de 1995; Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio; *Espejismo y Realidad: el TLCAN tres años después, Análisis y Propuesta desde la Sociedad Civil*, RMAIC, México, 1997, p. 44.

<sup>84</sup> Tal Programa tuvo como antecedente al Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica, firmado en enero de 1995 que se encontraba bajo el Memorandum de Políticas Económicas pactado con el FMI. *Ibidem*, p. 48.

<sup>85</sup> Levanti, Carole; "Prácticas Empresariales y Apertura Económica en México" en revista *Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 51, num. 12, México, diciembre de 2001, p. 1052.

En consecuencia, al incrementarse las tasas de interés varias empresas que habían contraído préstamos no pudieron encarar su pago, aunque algunas limitaron sus pérdidas e incluso sacaron provecho de la nueva situación al recurrir a la facturación en dólares como medio para protegerse de la fluctuación del peso. Para otras empresas el peso se convirtió en la moneda de referencia de pago y el dólar en el de pago. Hubo empresas que tenían cuentas en dólares en las ciudades fronterizas con Estados Unidos, de tal manera que alguna empresa que realizara la mayoría de sus ventas en el extranjero podía tramitar un crédito en algún banco estadounidense para eludir el programa de las desorbitadas tasas de interés que cobraban los bancos mexicanos.

Otras empresas tampoco contaban con registro legal, aunque no todas eran ilegales se presentaba el caso de ocultamiento de parte de la planta de producción o de parte de los empleados, puesto que la recesión no permitía solventar los gastos sino que los limitaba al mínimo.<sup>86</sup> Sin embargo, algunas empresas continuaron operando de manera totalmente ilegal (es el caso de las microempresas) que tienen acceso directo al mercado y cuya actividad está bien adaptada a la informalidad, tienen volumen de ventas bajo y para vender en los mercados no necesitan una ubicación fija. A pesar de la incertidumbre y la inestabilidad que ocasiona esta situación (como riesgos de robo, presión de las autoridades, etc.) varios empresarios optaron por tal alternativa, puesto que les evita la pérdida de tiempo y dinero ante las instancias gubernamentales. De modo que los dos tipos de empresas no registradas que se observaron fueron por un lado, las que tratan de evitar problemas y simplificar su existencia y por

---

<sup>86</sup> En este panorama, se llevó a cabo el cierre de varias empresas y el recorte de personal. Se hizo evidente la creciente fuerza de trabajo que condujo tanto a la pérdida de puestos en el sector formal (283 000 mil personas de 1994 a 1996) como en el informal (98 000 gentes), lo cual muestra no sólo la incapacidad de la economía formal sino la saturación de la informal. De modo que, el aumento en el empleo surgió de los trabajadores no remunerados (1.4 millones más), los trabajadores por cuenta propia (otros 822 000), de los jornaleros y peones (126 000 más), así como por el mayor número de empleadores (425 000). En el sector formal bajó a 759 000 el número de trabajadores registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) durante 1995 mientras que en 1996 disminuyó cerca de 300 000, mostrando que los puestos de mayor calidad han bajado y la nueva fuerza se genera en pequeñas y medianas empresas. Soria, Víctor M, op. cit., p. 436.

otro, las que no eligieron ese camino pero se redujeron a una situación de semiinformalidad obligadas por la recesión.

Ante tal panorama cabe señalar que se fue acentuando la competitividad para el sector PyME, misma que ya había cobrado relevancia al adherirse México al GATT en 1986, que se entiende como “la habilidad para competir en mercados externos”<sup>87</sup> y que las empresas conciben como ganar acceso a los mercados extranjeros, mantener o aumentar sus cuotas de mercado; siendo afectada por costos, calidad, diferenciación de productos, etc. Así, se crea una economía y una sociedad capaces de vender bienes y servicios en el mercado mundial, de forma que las empresas logren una ganancia, paguen jornales justos, provean trabajos seguros y buenas condiciones de trabajo, y respeten el ambiente.<sup>88</sup>

Se puede juzgar que conforme nuestro país hace frente a la apertura, a la competencia internacional y a la globalización de los mercados para el sector la ventaja competitiva sustentable ha consistido en mejorar costos, rentabilidad, calidad, servicio integral al cliente, alianzas estratégicas, igualar la competencia e incluso superarla mediante la mejora e innovación continua garantizando la competitividad a largo plazo. A la par de ello, ha desarrollado y fortalecido a empresas competitivas inteligentes en cuanto a organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización.<sup>89</sup> Y hay que agregar que el proceso

---

<sup>87</sup> Tamames, Ramón; *Diccionario de Economía*, Alianza Editorial, Madrid, 1998.

<sup>88</sup> Al respecto y según la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se utilizan medidas de competitividad de referencia como las importaciones: se calcula como la diferencia entre el precio del productor interno y el de sus competidores externos en el mismo mercado; las exportaciones: se compara el precio de exportación de un país con el de sus competidores en un mercado común, donde todos ellos venden sus productos; y la total: tanto las importaciones como las exportaciones indican que para que un país sea competitivo, sus productores deben ser capaces de captar una cuota mayor de ambos mercados: del interno y de cualquier otro en el extranjero donde sus productos se vendan. Un país será competitivo si su balanza comercial es superavitaria, lo cual indica un mayor bienestar y niveles de vida más altos. Bougrine, Hassan; “Competitividad y Comercio Exterior” en revista *Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 51, num. 9, México, Septiembre de 2001; p. 767.

<sup>89</sup> Ramos de Villarreal, Rocío y Villarreal, René; “La Apertura de México y la Paradoja de la Competitividad: hacia un Modelo de Competitividad Sistémica” en revista *Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 51, núm. 9, México, Septiembre de 2001; p. 783-784.

para participar en los mercados internacionales y defender el mercado nacional necesita de la interacción empresa-industria-gobierno-país.

Puede apreciarse que en la nueva economía de México se abrió paso a una producción flexible y personalizada o bien una economía de variedad y producto-servicio-solución integral al cliente derivado de las pautas en el mercado global mencionadas, donde se han conformado redes gracias a que la revolución técnica va generando el aumento de la demanda de productos diferenciados y de productos de nicho especializados, con un ciclo de vida corto y donde su precio se basa más en el valor percibido por el cliente, quien exige una mayor calidad en los mismos, y por supuesto que las adecuaciones no pueden dejar de lado el apoyo de las políticas y programas en fomento a esa competitividad.

De ahí que el proceso de ajuste, estabilización y liberalización económica se considera en particular y desde 1990 como la estrategia de transición adecuada para promover el crecimiento eficiente y competitivo de las PyME en México y a nivel mundial, y aun más luego de resentir la inestabilidad de la crisis de 1994 al enfrentar la competencia y los cambiantes patrones de consumo,<sup>90</sup> y de acuerdo a las políticas existentes se obligaron a establecer estrategias (Cuadro 2.2).

Así, comenzaron a importarse diversos productos a nuestro país al mismo tiempo que las exportaciones repuntaban, lo cual implicó la escasa o nula competitividad de varias firmas mexicanas para enfrentar a empresas extranjeras que poco a poco fueron llenando todo tipo de establecimiento comercial, industrial y de servicios. Las grandes importaciones de bienes de capital serían un elemento clave para la actualización, la modernización y la inducción de tecnologías recientes o de punta en la planta industrial de nuestro país. Por ello, el empresario exportador enfrentaría su competencia no sólo en el exterior sino en el propio país. Las empresas que sólo abastecían el mercado

---

<sup>90</sup> Beltrán, Oscar; Leroy Beltrán, Catherine y Haar, Jerry; "Efectos del TLCAN en la competitividad de las pequeñas empresas en México" en revista *Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 54, num. 6, Junio de 2004, p. 510.

nacional tuvieron que enfrentar competidores del exterior que paulatinamente las desplazaban, aunque no del todo del mercado doméstico.

Cuadro 2.2 ACCIONES EMPRENDIDAS POR LAS PYME HACIA LA APERTURA COMERCIAL.	
Etapa	Acciones
<b><i>Sustitución de Importaciones</i></b>	Las empresas son pasivas y poco receptivas: Las políticas buscan suplir las fallas de la empresas y del mercado; contribuyen a mejorar las capacidades productivas Dependencia tecnológica de proveedores externos principalmente. No hay esfuerzos para acumular capacidades tecnológicas. La innovación es esporádica, no formalizada y se da únicamente en grandes empresas. Pocas empresas se benefician de las políticas.
<b><i>Crisis y Transición</i></b>	Las empresas son reactivas: La competencia las obliga a buscar estrategias de competitividad. Algunos créditos e instrumentos de modernización tecnológica permiten mejorar la infraestructura tecnológica de algunas empresas. Dependencia tecnológica de proveedores externos Algunas empresas realizan Ingeniería y Diseño pero la innovación continua siendo esporádica y raramente formalizada.
<b><i>Apertura</i></b>	<b><i>Nuevo Esquema de Acción: Unas empresas activas, otras defensivas.</i></b> Las empresas buscan posicionarse en el mercado a través de precios (nichos) y en otros casos a través de ventajas tecnológicas. La capacidad tecnológica acumulada se utiliza en equipo para marketing. Acceder a la información y conocimiento tecnológico es caro. Aparecen algunas formas cooperativas de Ingeniería y Diseño (empresas, instituciones etc.) pero aún débiles. Beneficios selectivos por las políticas (sectores y regiones) empresas.

Fuente: Villavicencio, Daniel; *Evolución de la Política Industrial y de CyT y la construcción de entornos favorables al desarrollo en algunas regiones en México*, UAM, p. 1. [http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/cipi\\_1BDanielV.pdf](http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/cipi_1BDanielV.pdf). (consultado en octubre de 2005)

Nótese por un lado que los efectos internos de la liberalización advierten el ingreso de productos a menor precio, de igual o mejor calidad y/o de presentación o imagen superior; la mercadotecnia y publicidad altamente desarrolladas para esos productos; las franquicias en todo tipo de comercio y los servicios profesionales novedosos o altamente calificados; también maquinaria, tecnologías, aparatos y equipos sofisticados y modernos. Por otro, los efectos externos dieron paso a la ampliación de mercados, la motivación hacia el empresario para aprovechar mayores ventajas arancelarias, según su ramo o producto y que en cierta forma brindan un nivel de igualdad en condiciones de competencia con las demás empresas a nivel mundial.

Por ende, siendo el denominador común la competencia, las PyME deben ser conscientes para planear y actuar en respuesta a ella en el plano nacional e internacional.<sup>91</sup> Además, es razonable que México se convierta en centro idóneo para la producción compartida por la abundancia de mano de obra, en la cual existen grupos capacitados en diferentes áreas y niveles;<sup>92</sup> disponibilidad mínima de infraestructura y cercanía geográfica a Estados Unidos (EE.UU) y Canadá, con los cuales decidió concertar el TLCAN.

La producción compartida citada también ha implicado para el sector PyME la incorporación de innovaciones científicas y tecnológicas (al implementar sistemas administrativos, aprovechar ventajas competitivas, economías de escala y aumento y diversificación de los flujos de comercio) gracias a las que aumenta su productividad, crea nuevos productos, usa eficientemente insumos primarios, disminuye costos.

Entonces, se puede señalar que el crecimiento de la economía depende de las acciones instrumentadas por las empresas para elevar la competitividad a través de la adecuación de su planta productiva ante las innovaciones tecnológicas y a la interdependencia en los procesos productivos y de comercialización, pero no puede dejarse de lado la cuestión y la necesidad del desembolso de montos en inversión científica y tecnológica que sólo las grandes empresas pueden cubrir, lo cual es un problema para las PyME en su inserción al proceso globalizador.

En este contexto, crear e impulsar polos de competitividad en todos los ámbitos y que le favorezcan al sector PyME, se torna una condición necesaria para nuestro desarrollo económico ya que se observan nuevas formas de integración de los procesos productivos a escala internacional donde la interdependencia

---

<sup>91</sup> Newman, Gray y Szeterenfeld; *Guide to doing Business in Mexico*, Mc-Graw Hill, Estados Unidos, 1993, p. 11.

<sup>92</sup> Se percibe la capacitación y profesionalización por un lado, y un proceso informal (autoaprendizaje) por el otro; acompañado del liderazgo, tenacidad y apoyo de los empleados. Beltrán, Oscar; Leroy Beltrán, Catherine y Haar, Jerry; op. cit., p. 511.

económica entre países es cada vez mayor pues la competencia internacional por los mercados tiende a acentuarse.

Aún más, con la intensificación de la competencia internacional la evolución económica de México depende en gran parte del desarrollo de actividades de exportación, de esta manera se permitirá interiorizar los efectos del comercio exterior a las interrelaciones industriales del sistema productivo mexicano. Al respecto, las cifras del intercambio tienden a reforzar el argumento de que el TLCAN ha dado un impulso importante al comercio exterior mexicano, pues de enero a junio del 2000, EE.UU y México intercambiaron 118 900 millones de dólares (m.d.), cifra 31% superior a la correspondiente a igual semestre de 1999 y casi del doble de los niveles de 1993. En EE.UU las importaciones provenientes de México ascendieron a 65 400 m.d., manteniéndose en una trayectoria ascendente. Además, la disminución de los aranceles y de las barreras no arancelarias en los tres países impulsaron el comercio, las inversiones y los flujos financieros transfronterizos.<sup>93</sup>

Puede agregarse que, las exportaciones si bien aumentaron ante las fuerzas de la globalización y la integración económica, han brindado al país una fuente importante de divisas necesarias para solventar los pagos de bienes y servicios que México requiere del exterior, y también generan fuentes de empleo e ingresos que son significativos para bajos estratos de la población. Las empresas pueden incrementar sus exportaciones a medida que crezca su capacidad de producción; los argumentos para incluir esta variable se relaciona con economías de escala y la evolución de los productos. México ha alentado su patrón de promoción a las exportaciones, lo cual le ha permitido insertarse en algunos mercados al exterior con rapidez; la expansión de dicho patrón y su permanencia a lo largo del tiempo en el mercado externo dependerá de cómo incremente y mantenga una política de competitividad industrial permanente.

---

<sup>93</sup> Ibidem, p. 502-503.

Así, puede aceptarse que el entorno mostrado a partir de la integración formal del TLCAN ha obligado a las empresas a ajustarse y a competir para sobrevivir, es por ello que no se puede omitir la importancia de las PyME para México y las repercusiones del tratado en ellas, puesto que las tendencias han arrojado que cerca de 99% de los negocios que conforman el sector privado (formal e informal) mexicano corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas: más de 650 000 PyMEs y 307 millones de microempresas generan arriba de 80% del empleo en México y producen 50% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. De hecho, las PyME constituyen el eje del capitalismo y la iniciativa privada en México: dan cuenta de más de 95% de los puestos de trabajo del sector privado, y para la población de estratos bajos (con escasas habilidades y mínima escolaridad) significan la posibilidad de acceder a un trabajo básico.<sup>94</sup>

Pero en el entorno también se encuentra que el gran problema de las PyME es la falta de competitividad por diversas carencias, que si bien no se puede generalizar al existir empresas que son altamente competitivas, aquellas que fueron adecuándose a las variables del entorno manifestaban esa falta de competitividad en la baja productividad, la ineficiente organización de la producción, y el uso de tecnologías inadecuadas y obsoletas. Así, se insiste en que para obtener un desarrollo integral y enfrentar el entorno competitivo se requieren de fuentes de financiamiento propuestas a través de las instituciones que ofrezcan alternativas viables para impulsar la modernización, competitividad y crecimiento sostenido de tal sector a fin de responder a los desafíos que plantea la globalización, la apertura comercial y la inmensa competencia que se observa en los mercados interno y externo.

El afán por enfrentar a la competencia ha generado establecer políticas sobre la construcción del entorno innovador que originó la apertura, pues con ellas aparecen o se renuevan las instituciones mismas que ya existían y antes de la liberalización comercial y que financiarán, promoverán e impulsaran proyectos,

---

<sup>94</sup> Idem.

medidas y funciones en regiones específicas. Así, habrá sectores que ganen en función de su inserción en cadenas productivas globales con alto contenido tecnológico; otros se benefician en función de proyectos público/privados para el desarrollo competitivo del tejido productivo local; por eso en los entornos nuevos se observan diversas redes con intercambios verticales y horizontales, públicos-privados, formales e informales; otras regiones se benefician particularmente por el TLCAN, en función de vínculos productivos transfronterizos, creándose entornos con diversas articulaciones y que permitan al sector PyME la supervivencia, consolidación y estabilidad.

Por ello y para lograr mayores niveles de competitividad se requiere que toda la estructura productiva del país se especialice y se modernice profesional, institucional y tecnológicamente; para las PyME esto es prioritario, pues de no hacerlo les representa una debilidad estructural frente a la competencia internacional. Ante ello, necesita elaborar y poner en marcha estrategias de desarrollo de áreas de especialización y modernización, tales, que basadas en ventajas comparativas permitirán crear ventajas competitivas.

En tanto, su reto es ampliar la apertura a los flujos de innovación tecnológica para mejorar sus niveles de eficiencia-calidad, reforzando así su posición en el mercado interno y externo; tendrá que realizar estrategias para elevar y mantener su competitividad y para que surjan los lineamientos de nuevas formas de crecimiento para México. Esto ha sido y será logrado mediante acuerdos de cooperación, incluidas las alianzas y el aprovechamiento, divulgación y actualización de los programas privados y gubernamentales para mejorar la competitividad.<sup>95</sup>

Así, la orientación de la estrategia económica actual ha propiciado una mejoría en el grado de eficiencia y productividad del sector empresarial, motivado por una economía abierta sujeta a la competencia exterior. Los resultados de este

---

<sup>95</sup> Ibidem, p. 506.

desarrollo son un proceso permanente de reestructuración y reorganización espacial en el que las PyME juega un papel importante, ya que el proceso de reestructuración económica parece implicar un cambio hacia estructuras de producción más descentralizadas y flexibles derivado de la firma del TLCAN.

### **2.3 El financiamiento bancario a las PyME en México**

Con la crisis económica de diciembre de 1994 el Sistema Financiero Mexicano se vio afectado, ya que tuvo una contracción severa de la actividad económica, la cual se redujo en el consumo e inversión; depreciación del tipo de cambio; incremento de las tasas de interés; volatilidad de los mercados financieros; amortización acelerada de créditos, en términos reales; vencimientos de la deuda externa pública y privada de corto plazo por más de 40 millones de dólares sin posibilidad de refinanciamiento, así como fugas de capital.

Tal situación generó que la Banca fuera deteriorándose generando un aumento de la cartera vencida, descenso de los niveles de capitalización, riesgos de insolvencia cada vez mayores que requirieron se actuara rápidamente para evitar la quiebra del Sistema Financiero. En caso de que esta situación se hubiera hecho presente, se habría dado el retiro masivo de recursos, el colapso del propio sistema, ruptura generalizada del sistema de pagos, quiebra masiva de empresas y consecuentemente una gran pérdida de empleos.

A partir de enero de 1995 las medidas para enfrentar la situación se basaron en la instrumentación de acciones oportunas para contener la crisis mediante la proporción de liquidez y solvencia, fortaleciendo el marco regulatorio, aligerando la carga financiera de los deudores e incrementando el bajo nivel de capitalización. Con esto se buscaba garantizar los depósitos de los ahorradores y por ende disminuir el costo de la crisis.

Si el Capital Bancario se ve amenazado por una crisis, el Gobierno o bien permite que los costos sean absorbidos por el depositante, o se asumen de manera parcial o total quebrantos con recursos fiscales. Si el costo es transferido al ahorrador en una situación de fragilidad del sistema, los costos fiscales aumentan frente a los costos de asumir en un inicio quebrantos con recursos fiscales.<sup>96</sup> El Gobierno Federal optó por la opción de instrumentar una serie de programas de apoyo a ahorradores y deudores con el objetivo de proteger los ahorros de la población, evitar el colapso del Sistema Bancario, atenuar el impacto de la crisis sobre los deudores y restablecer cuanto antes una sana intermediación financiera. Para conseguirlo fue necesario reducir el costo en términos de la actividad económica, la inflación y la erogación fiscal y apoyar a las instituciones. Así, por un lado los Programas de Apoyo a Deudores comprendieron UDIS, ADE, Hipotecario, Finape y FoPyME; mientras que los Programas de Apoyo al Sector Financiero abarcan: Ventanilla de liquidez en dólares; Apertura a la inversión extranjera en Bancos pequeños y medianos; Intervención de Instituciones insolventes; Programa de Capitalización Temporal (Procapte); Programa de Compra de Cartera; Adecuación de los Criterios contables a estándares internacionales, capitalización a riesgos de mercados, criterio para el otorgamiento de crédito, etc.

El Gobierno Federal brindó apoyo a través del Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa) cuyo patrimonio se agotó con motivo de los apoyos otorgados en 1994; con posteridad a la crisis financiera, ante la necesidad de continuar con los apoyos al sistema Financiero y en ejercicio de la facultad que la Ley General de Deuda Pública otorga al gobierno, este garantizó las operaciones que el Fobaproa realizó para mantener la estabilidad del Sistema Financiero. Los pasivos del Fobaproa que cuentan con garantía del Gobierno Federal constituían

---

<sup>96</sup> Si el gobierno hubiera adquirido la totalidad de las instituciones bancarias hubiera sido una buena opción pero habría sido presionado ya como administrador de los Bancos para condonar adeudos, realizar quitas indiscriminadas y no ejercer garantías implicando una mayor pérdida de negocios y un alto costo social. Banco de México; *Coyuntura Económica y el Problema de la Banca en México de Cara al 2000*, X Foro Nacional IMEF; Banco de México; Monterrey, Nuevo León; 1998.

una deuda pública contingente que debía ser atendida en los términos que establece la propia Ley. La propuesta del Ejecutivo Federal consiste en cambiar la naturaleza de los mencionados pasivos para que no sean deuda pública directa del Gobierno Federal y así poder tener un manejo más eficiente de estos pasivos para poder disminuir el costo fiscal del proceso de saneamiento bancario y contribuir al fortalecimiento de la economía mexicana.

### **2.3.1 Importancia del Sistema Bancario Mexicano en el fomento a las PyME**

En el sistema bancario se realizan las transacciones entre oferentes y demandantes de dinero, contribuyendo a que el sector funcione eficientemente ya que obtiene los recursos, los transfiere y los hace disponibles en el lugar, monto y plazo en que se necesitan, facilitando la realización de proyectos de inversión y de transacciones comerciales. Su estructura engloba a instituciones, instrumentos y operaciones mediante los que lleva a cabo la intermediación financiera. Las actividades que realiza son las de ahorro-inversión, captación de recursos y financiamiento apoyadas por las políticas económicas, monetaria, fiscal y financiera del país.

Está integrado por participantes directos: ahorradores, los demandantes de recursos y los intermediarios financieros (Instituciones Bancarias: Banca Múltiple, de Desarrollo y Bancos Extranjeros; Organizaciones Auxiliares de Crédito: Arrendadoras Financieras, Uniones de Crédito, Empresas de Factoraje, Almacenes Generales de Depósito, Sociedades de Ahorro y Préstamo y Sociedades Financieras de Objeto Limitado); y los Participantes Complementarios: autoridades financieras (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Banco de México y Comisión Nacional Bancaria y de Valores) y entidades de apoyo (Centro de Cómputo Bancario, Fondo Bancario de Protección al Ahorro, Asociación de Banqueros A. C., Asociación Mexicana de Empresas de Factoraje, Asociación Mexicana de Arrendadoras Financieras y Sociedad de Información Crediticia). Las instituciones que integran el Sistema

Bancario Mexicano deben cumplir con todas las normas establecidas en las leyes aplicables en la materia.<sup>97</sup>

El sistema bancario tiene encomendado brindar los recursos necesarios para la producción y consumo en el lugar, tiempo, monto y plazo requeridos: por medio de la Intermediación Financiera, capta los recursos provenientes del ahorro fraccionado y disperso en la economía canalizándolos hacia donde son requeridos. Los recursos necesarios son indispensables a las PyME puesto que les permiten efectuar sus procesos productivos; y la obtención de ellos a través del Sistema Financiero resulta factible puesto que en él se conjuntan desde los intereses del emisor de la deuda o de capital, hasta los de los inversionistas por medio de la realización de operaciones de crédito que se llevan a cabo con la participación directa o indirecta de los intermediarios financieros.

Por medio del sistema bancario se realizan también las llamadas Transacciones Comerciales, puesto que actúa como proveedor de crédito permitiendo que los negocios pequeños y medianos obtengan mediante un pasivo, los recursos que necesitan para adquirir aquellos bienes y servicios que satisfagan sus necesidades. Al fungir como intermediario de recursos contribuye al desarrollo del país facilitando la creación de nuevos negocios y la expansión de los existentes, aumentando la producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los habitantes y creando fuentes de trabajo; además, contribuye al aumento de poder adquisitivo que genera la demanda de bienes y servicios y que en consecuencia, fomenta el crecimiento económico.

---

<sup>97</sup> Ley de Instituciones de Crédito (Regula la organización y funcionamiento de las instituciones de Banca Múltiple, así como los términos en que el estado ejerce la rectoría del Sistema Bancario); Ley Reglamentaria de la Fracción XIII bis apartado "B", del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Ley del Banco de México (párrafos sexto al séptimo del artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos); Circulares del Banco de México (el Banco de México emite disposiciones de carácter general en la forma de circulares y circulares tele-fax); Reglamento Interior del Banco de México; Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores; Circular de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores; Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos; Los Reglamentos Orgánicos de las Instituciones de la Banca de Desarrollo. Blanco, Gonzalo y Verma, Savita; *El Sistema Financiero en México*, Captus Press, Canadá, 1996, p. 39-40.

Los recursos antes señalados serán obtenidos por las PyME para realizar sus actividades productivas y de consumo por medio del sistema bancario, esto puede ser a través de la emisión de Títulos de Crédito de Deuda de Capital, mismos que pueden ser colocados dependiendo del Tipo de Mercado, ya sea con un intermediario financiero que busca captar recursos o directamente con los ahorradores que desean alternativas de inversión. Los Títulos de Crédito son instrumentos de Inversión-Financiamiento; uno de estos resulta para el emisor una forma de obtener los recursos necesarios (instrumento de financiamiento), mientras que quien lo adquiere obtendrá de él un rendimiento por colocar sus recursos (instrumento de inversión). Satisfacer las necesidades de ambas partes, en cuanto a monto, plazo, riesgo, rendimiento y liquidez es la función de tales Títulos; sus características hacen de ellos que tanto inversionistas como demandantes seleccionen el uso adecuado que les convenga.

Ya dentro del sistema bancario se encuentran las actividades de las Instituciones de Banca Múltiple, esta capta recursos del público a través de la realización de operaciones en razón de las cuales asumen pasivos a su cargo (Operaciones Pasivas) para su colocación entre el público mediante la concertación de operaciones por las que se crea un activo a su cargo (Operaciones Activas). Además, otorgan servicios bancarios que no tienen relación con la intermediación financiera pero se les encomienda a los Bancos. El pasivo a su cargo que los Bancos adquieren al realizar sus operaciones pasivas, se presenta por un documento que emiten para formalizar su obligación de retornar a sus clientes tanto los recursos depositados como los rendimientos en él pactados. Mientras que al realizar las operaciones activas quedan con un activo a su cargo, que consiste en los documentos que los clientes destinatarios de los recursos firman al comprometerse a su devolución junto con el costo que aceptan pagar por la utilización de los mismos.

En el caso de la banca múltiple, el banco capta recursos y asume la obligación de reponerlo, la propiedad de dichos recursos se transfiere del depositante al

Banco, este administra libremente los recursos como crea conveniente para obtener una mayor rentabilidad siempre y cuando respete sus propias políticas, las prácticas bancarias y los ordenamientos legales aplicables; por tanto no hay relación entre los depositantes y los deudores del banco. En sí, el Banco se encarga de concentrar los recursos dispersos de los ahorradores y administrarlos, para que en determinado momento los coloque entre quienes demanden recursos para la realización de actividades que les permiten pagar un costo por los mismos. De esta actividad, el banco se beneficiara de las tasas que cobre a quienes otorga crédito, tasas activas, y la tasa que paga a los depositantes, tasas pasivas.

Para captar recursos, los bancos cuentan con servicios como la administración de recursos a la vista (chequeras) e instrumentos de inversión (certificados de depósito, cuentas de ahorro, tarjetas de inversión, pagarés bancarios, etc), y por colocar recursos disponen de varios tipos de créditos que cubrirán las necesidades de financiamiento, mismos que se rigen bajo lineamientos legales que deberán cumplir las instituciones de crédito.

Para los bancos es preciso captar recursos, pues si realizaran operaciones de préstamo únicamente con su propio capital no les sería rentable, de manera que se dedican a intermediar con crédito, captan capitales ociosos que no son requeridos para gasto inmediato y los prestan obteniendo un diferencial de tasas de interés en tales operaciones. Claro está que asumen el riesgo involucrado en la intermediación para retornar los recursos y rendimientos a sus ahorradores; ya que cuentan con estructuras profesionales especializadas en el análisis de crédito para poner especial cuidado al concertar operaciones de colocación, poniendo un límite en la proporción del crédito que destinen a empresas de un mismo sector o actividad a fin de no concentrar sus recursos en un sólo riesgo.

Entonces, la banca múltiple forma parte de las alternativas de financiamiento a las PyME, otorgando créditos (previamente realiza un estudio de crédito para

estimar la viabilidad económica de los proyectos de inversión, plazo de recuperación, situación económica de los solicitantes)<sup>98</sup> en plazos y con características diversas que satisfagan sus necesidades, ofreciéndoles el financiamiento adecuado y oportuno que las apoye. Los créditos como se refirió pueden ser a corto plazo para satisfacer las necesidades inmediatas de liquidez; y a mediano y largo plazo para apoyar, robustecer y fomentar el capital de trabajo y la operación de la empresa.

Dentro de las operaciones que realiza la banca múltiple se encuentran la apertura de crédito, el descuento, créditos refaccionarios y créditos de habilitación o avío, créditos de garantía inmobiliaria, crédito con garantía en la unidad industrial, crédito prendario, crédito documentario, carta de crédito y préstamos quirografarios.

La banca múltiple ofrece varias alternativas de financiamiento; para otorgar un crédito se realiza un estudio comercial, técnico y financiero del proyecto de inversión para determinar si éste es viable; en sí, se diseña específicamente una propuesta financiera a los requerimientos de la empresa. Para que las PyME lleven a cabo sus operaciones de producción y comercialización, y enfrentar desafíos a consecuencia de la apertura comercial que se ha desatado requieren de recursos financieros los cuales estarán destinados a la modernización de sus estructuras; a la adquisición o instalación de maquinaria; compra de materia prima; etc; con el fin de incrementar su productividad y competitividad. Así, antes de solicitar los recursos a la banca múltiple deben realizar un estudio detallado a fin de solicitar el crédito de solución a sus necesidades.

La banca múltiple ofrece varios servicios financieros que cubren las necesidades que presentan los usuarios aunque algunos no son accesibles para todos los participantes; las PyME por su tamaño no llegan a generar grandes flujos de efectivo y por ende no ofrecen adecuadas reciprocidades a las instituciones

---

<sup>98</sup> Cfr. Ley de Instituciones de Crédito, Artículo 65.

bancarias; lo mismo ocurre en el otorgamiento de garantías tradicionales necesarias para adquirir una línea de crédito; estos factores dificultan y llegan a encarecer el financiamiento situando a estas empresas en una posición desventajosa frente a las empresas de mayor envergadura.

En solución a que la banca múltiple no otorgue el apoyo requerido por las PyME, el Gobierno ha establecido sistemas y mecanismos de apoyo a través de fideicomisos especializados así como de programas selectivos diseñados y creados por la Banca de Desarrollo para estimular y apoyar con recursos frescos y tasas de interés preferenciales a dichas empresas en el mercado.

Las Instituciones de Banca de Desarrollo (o Banca de Fomento) son entidades de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonios propios, constituidas con carácter de Sociedades Nacionales de Crédito (S.N.C.) en términos de sus correspondientes leyes orgánicas y de la Ley de Instituciones de Crédito (LIC).<sup>99</sup> El Gobierno Federal, se encarga de controlarlas para que él cuente con intermediarios financieros a través de los cuales se puedan canalizar recursos financieros y tecnológicos en forma eficiente y coordinada hacia los sectores que considere de desarrollo prioritario. Para cumplir con los objetivos antes señalados, la banca de desarrollo debe realizar programas operativos y financieros, sus presupuestos generales de gastos e inversiones y las estimaciones de ingresos de forma anual y conforme a los lineamientos y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) además de someterlos a la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).<sup>100</sup>

Las instituciones de banca de desarrollo raramente atienden directamente al público, así que para canalizar los recursos hacia áreas consideradas como prioritarias se auxilian de la capacidad de colocación de créditos de las Instituciones de banca múltiple. De ahí la denominación de “banca de segundo

---

<sup>99</sup> Cfr. Ley de Instituciones de Crédito, Artículo 30.

<sup>100</sup> Cfr. Ley de Instituciones de Crédito, Artículo 31.

piso”, de las primeras, y “banca de primer piso” de las segundas. El esquema a seguir para colocar los recursos suele realizarse mediante el descuento parcial o total de créditos otorgados por las Instituciones de banca múltiple, como parte de un programa suscrito entre ambas instituciones para la colocación de un determinado monto de recursos totales y en el cual acuerdan los requisitos a cubrir por los solicitantes para justificar el que su proyecto es parte del área que se quiere desarrollar. Para otorgar un crédito, la institución de banca múltiple pide a los solicitantes cumplir con los requisitos y trámites, ya que el estudio de ese crédito forma parte del servicio que dicha institución presta a la Institución de banca de desarrollo pues en muchas ocasiones el banco comercial retiene total o parcialmente el riesgo de los créditos otorgados.

En el caso de las instituciones de banca de desarrollo encontramos a Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN) que presta servicio de Banca y Crédito sujetándose a los objetivos y prioridades del PND y en específico a los del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo, para promover y financiar los sectores que le encomienda su propia Ley Orgánica.<sup>101</sup> Su objeto es promover el ahorro y la inversión, canalizar los apoyos financieros y técnicos al fomento industrial y en general al desarrollo económico nacional y regional del país.<sup>102</sup> Sus actividades de fomento cubren la mayor parte de los ramos industriales presentes en el país, haciéndola la institución de desarrollo más importante.

Para lograr sus objetivos NAFIN realiza actividades de banca y de crédito; emite bonos bancarios de desarrollo; emite y garantiza valores; participa en el capital social y administra por cuenta propia y ajena toda clase de empresa; controla créditos para la realización de funciones de fomento; adquiere y transfiere tecnología; emite certificados de participación con base en fideicomisos constituidos para tal efecto; emite certificados de participación nominativos en los que se hace constar la participación que tienen sus tenedores en títulos o

---

<sup>101</sup> Cfr. Reglamento Orgánico de Nacional Financiera, S.N.C., Artículo 19.

<sup>102</sup> Cfr. Ley Orgánica de Nacional Financiera, S.N.C., Artículo 2.

valores; y recibe títulos y valores en prenda por las emisiones de terceros, por las que haga su encargo o de las que haga directamente.<sup>103</sup> Al mismo tiempo, se busca estrechar y mejorar las relaciones con la banca comercial y fortalecer a los Intermediarios Financieros No Bancarios clasificados como viables, lo que permitirá incrementar la canalización de recursos y otros servicios financieros.

De esta manera, NAFIN adecua sus programas y servicios a criterios claros de banca de fomento industrial para coadyuvar al logro de un desarrollo sectorial y regional más equilibrado que permita a la planta productiva nacional enfrentar en condiciones de creciente competitividad, los retos y aprovechar las oportunidades que se derivan de una economía cada vez más abierta.

También, dentro de la Banca de Fomento el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C (BANCOMEXT) apoya la política económica del Gobierno Federal en materia de Comercio Exterior a través de apoyos financieros, promocionales y garantías al comercio exterior. La función vital de la Banca de Desarrollo es promover y ejecutar operaciones de financiamiento a mediano y largo plazo en la preinversión y en el impulso a proyectos productivos de inversión e infraestructura. El financiamiento a tales emprendimientos corresponden en su mayoría a iniciativas del sector privado nacional del país, que por su naturaleza y envergadura no son atendidos por la Banca Comercial, como es el caso de las PyME.

La banca de desarrollo brinda financiamiento a la mayoría de las PyME que actualmente integran el sector productivo más representativo, canalizando fondos y recursos internos de gran volumen e importancia económica y social. Los productos financieros y el esquema de garantías con los que cuenta para apoyar las operaciones de exportación e importación comprenden: pre-exportación, ventas de exportación, proyectos de inversión, unidades de equipo importadas, importación de productos básicos y esquema de garantías.

---

<sup>103</sup> Cfr. Ley Orgánica de Nacional Financiera, S.N.C., Artículo 6.

Las personas físicas o morales susceptibles de recibir apoyo son aquellos que sin importar su tamaño, cuentan con productos o servicios exportables y participan directa o indirectamente en actividades de exportación. Los productos apoyados son los que tienen un Grado Mínimo de Integración Nacional (GIN) del 30% en su costo directo de producción, en el caso de servicios éstos deben representar un 30% como mínimo de Ingreso Neto de Divisas (IND) con respecto al valor total del proyecto. Los apoyos se brindan en dólares a exportadores directos y en moneda nacional a exportadores indirectos. Los plazos se estipulan en función a los procesos productivos y a las condiciones pactadas con los compradores internacionales. Las tasas de interés aplicadas se fijan acorde al costo de captación más las comisiones de intermediarios de BANCOMEXT y la Institución Financiera Intermediaria.

BANCOMEXT apoya a las empresas que participan en actividades relacionadas con el Comercio Exterior ya sea como Exportadores Actuales o las empresas con potencial para exportar, sin importar la estructura de su capital social y de su tamaño. La mayor parte de las operaciones crediticias las realiza la institución a través de la infraestructura bancaria existente y, los recursos que posee provienen de su capital, de la contratación de créditos externos y los resultantes de su propia operación.

El apoyo otorgado por BANCOMEXT se facilita a través de la Banca de Comercio, Arrendadoras Financieras, Casas de Factoraje y Uniones de Crédito (que tengan línea vigente de crédito con BANCOMEXT), a las empresas de los Sectores de Manufactura y Servicios, Minero-Metalúrgicos, Agropecuario, Pesca y Turismo que participan en la actividad de Comercio Exterior.

Cabe señalar que en el siguiente apartado se podrá detallar más respecto a los programas, fondos y fideicomisos que en su conjunto brindan los Bancos y cuya asistencia de otras instancias promueven y favorecen el desarrollo, adaptación y actualización del segmento PyME mexicano.

## CAPÍTULO 3

### **3. OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL MARCO DEL TLCAN**

A partir del entorno generado de la conformación del TLCAN, la competitividad y de los apoyos financieros a los que tiene acceso el sector PyME mexicano, se identificarán en el presente capítulo las oportunidades de negocios que pueden aprovechar tanto en el mercado estadounidense como en el canadiense.

#### **3.1 Análisis del entorno de negocios para las Pequeñas y Medianas Empresas**

Hoy en día no es suficiente constituir una empresa competitiva si ésta se mantiene aislada. En el mundo globalizado no se compete con el modelo tradicional de empresa contra empresa, sino en uno nuevo de cadena empresarial, país contra país, región contra región. La competencia en los mercados globales implica enfrentarse con empresas que posean una gestión empresarial moderna y productividad laboral en continuo desarrollo.

Así, el entorno durante los últimos años permite considerar que la economía mexicana ha experimentado cambios sustanciales en su estructura, los cuales tienen que ir de la mano de la planeación, estabilidad y crecimiento de largo plazo para los negocios. Esta circunstancia con el creciente proceso de apertura económica y la expectativa de la firma de Tratados de Libre Comercio con otras regiones imponen a la planta productiva el reto de una modernización acelerada.

La evolución de las actividades económicas y los abruptos cambios, permiten entender que las relaciones económicas comúnmente enfrentan una etapa de transición, en donde los fenómenos de la globalización e internacionalización promueven un dinámico intercambio de productos, servicios y tecnología entre las naciones; considerando un contexto de amplia competitividad y una creciente interdependencia económica entre los países.

### 3.1.1 Alternativas de financiamiento a las PyME mexicanas

Como ya se mencionó, el entorno al repercutir en la magnitud de los procesos productivos, comerciales y financieros ha dejado a la PyME en una situación desventajosa pues no cuentan con los recursos, la capacitación y la infraestructura para responder a los cambios globales, además de ser este el sector que más reciente los efectos negativos de las crisis, acarreándoles nuevos problemas tales como disminución del mercado interno, escasez y alto costo del dinero, cartera vencida, tecnología obsoleta, falta de la competitividad internacional, etc. La falta de recursos financieros constituye también, un obstáculo para su internacionalización; para realizar actividades de exportación y prospección en el extranjero, contar con una red de contactos, etc.

Principalmente, el acceso al financiamiento en condiciones de mercado se destina hacia las grandes empresas, dejando a un lado muchos proyectos de las PyME a financiar ya que no son atractivos por sus requerimientos integrales, falta de garantías, pequeñas escalas y volúmen de operación, altos niveles de riesgo, baja rentabilidad y largos periodos de maduración.

Para aprovechar las oportunidades que presenta la economía global es muy importante dotar de recursos financieros a las PyME, así como de eliminar los factores que dificultan su crecimiento puesto que representan una de las variables clave del desarrollo económico de nuestro país. Es aquí donde pueden y logran las fuentes de financiamiento bancarias, el financiamiento bursátil y la intermediación financiera no bancaria ofrecen a la PyME una gran diversidad de esquemas crediticios que pueden adecuarse a sus necesidades en cuanto a monto, plazo y tasas de interés en atención a sus necesidades de capital.

Para afrontar el proceso de internacionalización el sector busca elevar su nivel de productividad, de calidad y de competitividad para lo cual requiere de apoyos como el crédito ágil y oportuno para modernizar sus instalaciones; capital de

trabajo; garantías complementarias que le permitan el acceso al financiamiento; capacitación para elevar su nivel de gestión empresarial; asistencia técnica para mejorar su productividad y calidad; incremento de su nivel tecnológico para eficientar procesos y reducir costos; y capacidad de agruparse para lograr economías de escala sin perder capacidad de adaptación y flexibilidad.

La recuperación económica del país y su orientación al crecimiento sostenido ha sido posible gracias a la implementación de programas de política económica y de medidas específicas en apoyo al sector productivo de la PyME, mediante la promoción de un entorno competitivo y en apoyo a su fortalecimiento.

En lo que concierne a intermediarios financieros<sup>104</sup> estos conceden el crédito y las garantías necesarias a fin de propiciar, desarrollar y consolidar la modernización de las PyME, lo cual queda establecido en las estrategias y políticas gubernamentales, apoyando al sector productivo en la promoción del crecimiento y desarrollo de la economía y que actualmente se han incorporado a las funciones y programas crediticios de NAFIN. En apoyo a estas situaciones se crearon diversos fondos, programas (Cuadro 3.1) y servicios (Cuadro 3.2).

BANCOMEXT también se ha encargado de conceder apoyos que se canalizan para incorporar a las PyME a la exportación de manera indirecta ya sea como proveedoras de grandes empresas exportadoras o como comercializadoras. Los apoyos se dirigen a PyME de sectores específicos como el textil, calzado, farmacéutico, químico, bienes de capital, manufacturas eléctricas y electrónicas, vidrio, juguetes, muebles de madera, siderurgia, cemento, aluminio, editorial, dulces y chocolates, envases de lata. El acceso a crédito que otorga BANCOMEXT ha diseñado estrategias de apoyo a la exportación traducidos en otros programas (Cuadro 3.3).<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> Espinosa Villareal, Oscar; *El impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, FCE, Mexico; 1993, p. 56.

<sup>105</sup> Calvo, Thomas, op. cit., p. 210-211.

3.1 FONDOS, FIDEICOMISOS Y PROGRAMAS CONCEDIDOS POR NAFIN	
Fondo o Programa	Objetivo
<i>Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN)</i>	Creado en 1953 para atender las necesidades de financiamiento de mediano y largo plazo de la PyME. Operaba como Banco de segundo piso, canalizaba el financiamiento a través de la Banca Comercial que atendía directamente a los acreditados y asumía el riesgo de los proyectos que eran de las PyME.
<i>Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN)</i>	Se crea en 1972 en apoyo al establecimiento de nuevas PyMEs, desarrollar nuevos proyectos industriales en empresas que ya operaban, mediante la participación de riesgo de NAFIN.
<i>Fideicomiso para el Estudio y Fomento de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIN)</i>	En 1979 lo instituye NAFIN para promover el establecimiento y desarrollo de parques, ciudades industriales y centros comerciales que propicien polos de desarrollo y la mejor colocación de la actividad económica.
<i>Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP)</i>	Fideicomiso de NAFIN creado en 1967 para financiar estudios de preinversión que permitieran a los industriales sustentar sobre bases más sólidas los proyectos de inversión.
<i>Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI)</i>	Por medio de éste NAFIN promovía la capacitación y asistencia técnica mediante extensionismo industrial hacia las MiPyME.
<i>Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP)</i>	Brinda créditos con trámites simplificados para financiar el pago de sueldos y salarios, la compra de insumos, maquinaria y equipo.
<i>Programa de Modernización</i>	Apoya a PyMEs que reorientan su estructura, procesos productivos y de comercialización para incrementar y mejorar su nivel de competitividad; otorga crédito y garantías para invertir en maquinaria, equipo e instalaciones para la modernización de las empresas, y para cubrir las necesidades de capital de trabajo permanente.
<i>Programa de Apoyo Tecnológico</i>	Se ofrece financiamiento y garantías a mediano y largo plazos; asistencia técnica para asimilar, adaptar, investigar y desarrollar tecnologías de productos industriales y la prestación de servicios técnicos, al igual que transferencia, comercialización y utilización.
<i>Programa para Estudios y Asesoría</i>	Se brinda financiamiento para formular estudios de viabilidad y preinversión; y otras asesorías que sustenten la planeación y ejecución de proyectos productivos que fortalezcan la capacidad de gestión empresarial y faciliten el acceso a otros programas de apoyo.

Fuente: Elaborado con información de Espinosa Villareal, Oscar; *El impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, FCE, México; 1993, pp. 48-49 y 54-55.

3.2 SERVICIOS CONCEDIDOS POR NAFIN		
Servicios	Características	Objetivo
<i>Operaciones de Crédito de Segundo Piso</i>	Crédito en condiciones preferenciales, se obtiene cuando el Banco de Desarrollo otorga garantías para que un empresario obtenga crédito mediante un intermediario financiero.	Financiar las inversiones y actividades que contribuyan a fortalecer la planta productiva del país y hacerla eficiente.
<i>Crédito a Tasa Fija</i>	Las operaciones de este esquema con los Bancos se efectúa a través de subastas, que aseguran obtener tasas competitivas a las empresas. A los intermediarios financieros no bancarios se le asignan directamente los recursos asegurando también tasas atractivas.	Certidumbre en la planeación financiera en el mediano plazo al contar con una tasa de referencia fija y conocer con precisión los montos a erogar para enfrentar el pago de su financiamiento.
<i>Subastas en Dólares a Mediano y Largo Plazo</i>	Bajo este esquema se conceden recursos a los Bancos en condiciones competitivas y de mercado. Aún y cuando este esquema se enfoca a la PyME del sector industrial, comercio y servicios, también las grandes empresas pueden acceder a él, con la condición de que sus proyectos articulen cadenas productivas en las que participen las MiPyME.	Apoyar las operaciones de comercio exterior de las PyME.
<i>Programa de Garantías</i>	El sector PyME accede a recursos de largo plazo mediante la Banca Comercial.	Complementar el nivel de garantías que requieren los Bancos para financiar nuevos proyectos.
<i>Créditos de Primer Piso</i>	Las PyME acceden a los recursos financieros de forma directa (sin la intervención de un agente financiero). Los recursos se destinan al aumento de activos fijos, adquisición o remodelación de naves industriales, capital de trabajo y operaciones de cuasicapital. Para las grandes empresas los recursos son destinados a otorgar anticipos a proveedores, financiamiento a clientes, cuasicapital a proveedores en apoyo a su capital de trabajo y modernización.	Brindar créditos de forma directa para proyectos que tengan por objeto crear y modernizar las empresas productoras de bienes y servicios como la industria manufacturera y que contribuyan al desarrollo de proveedores, a la generación de empleos y fortalecimiento del sector externo.
<i>Programa de Aportación Accionaria</i>	NAFIN ofrece mecanismos alternos de financiamiento mediante la aportación de recursos de capital de riesgo en forma directa o mediante Sociedades de Inversión de Capitales (SINCAS) y Fondos Multinacionales.	Estimular la inversión privada mediante la participación temporal y minoritaria de NAFIN en el capital de las empresas.

Operación	Características	Objetivo
<b><i>Programa de Desarrollo de Proveedores</i></b>	Edifica una red de proveedores confiable y competitiva que asegure el suministro oportuno de partes e insumos necesarios para la producción. Por otra parte, el proveedor tiene acceso a un mercado estable y creciente, mejora su control de calidad y nivel de productividad, así mismo tiene acceso a la información y cuenta con asesoría especializada.	Crear y fortalecer una red de proveeduría eficiente y competitiva a las grandes empresas, otorgando asistencia integral, financiamiento, capacitación y asistencia técnica a las PyME que integran la cadena productiva.
<b><i>Subcontratación Industrial</i></b>	Operación mediante la que una empresa principal (contratista) confía a otra auxiliar (subcontratista) efectuar una parte de la producción.	Apoyar a las empresas subcontratistas proveedoras de bienes y servicios industriales con características de elaboración específicas.
<b><i>Banca de Inversión</i></b>	<b><i>Finanzas Corporativas:</i></b> Presta servicios de asesoría financiera y de agente financiero a empresas con necesidades financieras, y para obtener recursos a través del mercado. Desarrolla esquemas de financiamiento corporativo y de ingeniería financiera, valuaciones y análisis, participación en colocaciones en el mercado e inversión accionaria. <b><i>Mercado Intermedio para la Mediana Empresa Mexicana:</i></b> Es la Bolsa de Valores para la Mediana Empresa Mexicana que, por sus características no puede acceder al mercado principal. NAFIN ofrece servicios de apoyo financiero al momento de la colocación, promoción y asesoría financiera. Además, establece nexos entre empresas, intermediarios financieros, autoridades y órganos reguladores, Bolsa Mexicana de Valores, etc.	Dar cumplimiento a su misión institucional en materia de captación de recursos, de desarrollo de esquemas de financiamiento corporativo y público, de asesoría e intermediación financiera, así como de desarrollo del mercado en la estructuración y operación de instrumentos de los mercados de dinero y de capitales.
<b><i>Operaciones Internacionales</i></b>	Dentro de los servicios que ofrece NAFIN, destacan: Mercado de Divisas; líneas de crédito de corto, mediano y largo plazo en dólares; líneas globales de mediano y largo plazo; cartas de crédito; asesoría financiera para operaciones de comercio exterior; asesoría a empresas mexicanas para la emisión de bonos en los mercados internacionales.	Participar activamente en la promoción, gestión, tramitación y ejecución de financiamientos enfocados al fomento de los principales sectores económicos.

Fuente: Elaborado con información de Nacional Financiera; "Catálogo de Productos y Servicios" en Nacional Financiera, S.N.C; México, 1999, p. 28.

3.3 PROGRAMAS E INSTRUMENTOS CONCEDIDOS POR BANCOMEXT	
Programa o Instrumento	Objetivo
<i>Programa para Preservar la Competitividad de la Industria Nacional</i>	Preservar los mercados (nacionales o extranjeros) de las empresas nacionales mediante acciones que les permitan continuar siendo competitivas.
<i>Programa de Reestructuración de Pasivos</i>	Mejorar la situación financiera de las PyME.
<i>Instrumentos de Apoyo Masivo</i>	Apoyo que incluye la Tarjeta Exporta, con el fin de canalizar el crédito en forma masiva e incentivar la participación de los intermediarios financieros en el otorgamiento de créditos. También incluye la Tarjeta de Apoyo al Equipamiento que permite el acceso de las PyME a créditos de largo plazo para inversión fija.
<i>Garantías de Pago Inmediato e Incondicional</i>	Cubrir el riesgo de falta de pago por parte de las instituciones intermediarias. Incluye garantías por la falta de pago de los compradores externos de las empresas.
<i>Desarrollo de Proveedores</i>	Mediante convenios con grandes empresas exportadoras se promueve el desarrollo de los proveedores (PyMEs) de dichas exportadoras.
<i>Proyectos Producto-Región-Mercado</i>	Buscan consolidar la oferta exportable, el control de calidad la comercialización etc., para que las empresas fortalezcan su oferta en los mercados nacionales o externos.
<i>Promoción de Alianzas Estratégicas y Canales de Comercialización</i>	Promover alianzas entre empresas nacionales y extranjeras para desarrollar nuevos canales de comercialización.
<i>Agrupación de Empresas para Consolidar Oferta Exportable</i>	Asociar PyMEs mediante esquemas de integración que mejoren su competitividad y logren economías de escala y para consolidar la oferta exportable de PyMEs que fabrican productos similares.

Fuente: Elaborado con información de Casalet, Mónica y Villavicencio, Daniel, "Desarrollo Tecnológico en las Pequeñas y Medianas Empresas. Aproximaciones al caso de México" en Calvo, Thomas; op. cit., p. 210-211.

Los programas y servicios referidos son una muestra de que la banca de desarrollo se encarga de promover el desarrollo industrial brindando crédito ágil y oportuno para financiar capital de trabajo, innovaciones y desarrollo tecnológico para la modernización de la planta productiva; ofreciendo garantías complementarias a las empresas de menor tamaño para acceder al crédito institucional; y proporcionándole asistencia técnica y acceso a la información, que oriente las acciones de crecimiento, productividad y mejora de calidad, propicie su modernización, disminuya costos y aumente su eficiencia.

El papel de la banca de desarrollo dentro de las alternativas de financiamiento resulta fundamental para las PyME, ya que obtienen los recursos necesarios para efectuar sus operaciones productivas a través de los Intermediarios Financieros como la banca comercial. Al respecto y si bien se mencionó en el capítulo anterior, la ventaja que se obtiene es el esquema de colocar tales recursos mediante descuento parcial o total de créditos otorgados por las instituciones de banca múltiple, como parte del programa suscrito entre ambas instituciones para la colocación de un determinado monto de recursos totales y en el cual acuerdan los requisitos a cubrir por los solicitantes, para justificar plenamente el que su proyecto es parte del área que se pretende desarrollar. Los solicitantes adicionalmente cumplirán con los trámites y requisitos que para el otorgamiento de un crédito solicita la Institución de banca múltiple de que se trate, ya que el estudio de crédito forma parte del servicio que esta institución presta a la Institución de banca de desarrollo y porque en muchas ocasiones el banco comercial retiene total o parcialmente el riesgo de los créditos otorgados.

Al respecto, el apoyo que otorga la banca de desarrollo hacia los establecimientos existentes en el país es a 98 de cada 100 y a un conjunto de empresas que muestran alto grado de dispersión regional y sectorial.<sup>106</sup>

En el sistema bancario, también se encuentra al mercado de valores<sup>107</sup> que pone en contacto a oferentes y demandantes de valores, es decir, de los títulos de crédito que cuentan con registro en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios (RNVI) y cotizan en la Bolsa. Financia el desarrollo de empresas y proyectos productivos al canalizarles recursos a través de la intermediación de las entidades emisoras de valores, los intermediarios bursátiles y los inversionistas, quienes se sujetan a la regulación y supervisión de autoridades financieras como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNVB).

---

<sup>106</sup> Espinosa Villareal, Oscar; op. cit., p. 56.

<sup>107</sup> Blanco, Gonzalo y Verma, Savita; op. cit., p. 95.

El Mercado de Valores se conforma del Mercado Primario (Primera Colocación) que comprende colocaciones de nuevas emisiones resultantes de aumentos en el capital o el pasivo de las empresas, que aportan recursos frescos a sus emisoras; y el Mercado Secundario abarca las transacciones con valores que hayan sido colocados, que se encuentren en poder del público y que ofrecen nuevamente como resultante del interés de sus poseedores por tener liquidez, o sea, salirse de la operación que representa el título de crédito para tener nuevamente dinero en sus manos.

Los oferentes del Mercado Secundario son las empresas emisoras de valores y los demás son inversionistas designados Público, siendo otra alternativa de financiamiento para las empresas públicas y privadas o de inversión para el público inversionista, ya que este tipo de transacciones no aportan dinero a las empresas emisoras, sino que constituyen un cambio de valores previamente emitidos, proporciona liquidez a los inversionistas a través de la venta de los instrumentos antes de su fecha de vencimiento. Este mercado se forma de las operaciones que se llevan a cabo en el Piso de Remates de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Los movimientos en el precio de los valores que suceden diariamente en este mercado son el resultado de las fuerzas de la oferta y la demanda, mismas que incorporan toda la información y expectativas que tienen los inversionistas que actúan en él.<sup>108</sup>

Además de oferentes y demandantes de valores el Mercado se conforma de instituciones, instrumentos y autoridades. Así, las empresas e inversionistas participan en operaciones de compraventa de valores a través de la BMV, sitio al que los intermediarios bursátiles acuden para realizar las operaciones que le son recomendadas. En cuanto a los diversos tipos de valores que se manejan, cada uno es un instrumento de Inversión-Financiamiento con características propias y expresadas en los derechos y obligaciones a que se sujetan los participantes, emisor y tenedor, y acorde a sus respectivas necesidades.

---

<sup>108</sup> Ibidem; p. 96.

Una división más del Mercado de Valores de acuerdo al plazo original de emisión de los valores que en él se intercambian son: Mercado de Dinero, en el que se operan valores de corto plazo con vigencia menor a un año; y Mercado de Capitales donde los títulos a negociar se emiten a un plazo mayor de un año.

En el Mercado de Dinero el inversionista participa en los instrumentos gubernamentales que representan deuda al Gobierno Federal y en títulos de deuda de corto plazo emitidos por empresas e Instituciones de Crédito. Los valores que se negocian en tal mercado son: Certificados de la Tesorería de la Federación (Cetes), Bonos de la Tesorería de la Federación (Tesobonos), Bonos de Desarrollo del Gobierno Federal (Bondes), Bonos Ajustables del Gobierno Federal (Ajustabonos), Papel Comercial (PC), y Aceptaciones Bancarias (ABs). Aunque los instrumentos gubernamentales se pueden emitir a plazos mayores de un año, se clasifican dentro del Mercado de Dinero

En el Mercado de Capitales el inversionista participa al financiar empresas a través de la adquisición de títulos que representan pasivos a largo plazo, o bien en sus riesgos de operación y en sus utilidades a través de la adquisición de acciones que son títulos que representan capital. Los instrumentos que brinda este mercado son: los pagarés de mediano plazo, las Obligaciones, los Certificados de Participación Inmobiliaria Amortizables (CPIs), los Certificados de Participación Ordinarios Amortizables (CPOs), las Acciones y los Certificados de Participación Ordinaria no Amortizables que representan Acciones.

En referencia a las acciones a favor de los pequeños negocios, en la Bolsa existen dos secciones para su cotización: el Mercado Principal (Sección "A") y el Mercado Intermedio (Sección "B") donde se negocian Acciones emitidas por empresas medianas; es un segmento del Mercado de Capitales en donde operan Acciones de emisoras que no cumplen con las características requeridas por el mercado principal en cuanto al tamaño de empresa, operatividad, liquidez y pulverización. El Mercado Intermedio es una estrategia de la BMV con apoyo

de NAFIN que inició operaciones el 7 de julio de 1993 para facilitar el acceso de las Medianas Empresas a la BMV donde puedan contar con recursos vía la colocación de acciones, con ello las empresas obtienen recursos frescos, disminuyendo los costos del financiamiento, exenciones fiscales y reconocimiento en el mercado ya que al ir mostrando mayor potencial en su crecimiento, sus Acciones pueden alcanzar una mayor circulación.

Cabe precisar que los participantes directos, autoridades y organismos<sup>109</sup> de apoyo son quienes realizan la intermediación bursátil en el Mercado de Valores mexicano; mismos que comprenden a los Compradores de Valores (Público Inversionista); Inversionistas (Instituciones de Seguros y Fianzas, Sociedades de Inversión, Fondos de Pensiones y Jubilaciones de Personal y los Fondos de Prima de Antigüedad); empresas demandantes de recursos; emisores; intermediarios bursátiles (Instituciones como las Casas de Bolsa que reúnen a oferentes y demandantes de valores). La intermediación Bursátil en México se considera un mercado especializado y reservado a Instituciones autorizadas por la CNBV, estableciendo como requisito ser socio de una Bolsa de Valores.

La integridad del Mercado es regulada por la SHCP y por la CNBV, mismas que conforman su marco jurídico y normativo, además de la BMV, que se encarga de vigilar y promover normas estrictas de autorregulación; otras disposiciones y normas están contenidas en la Ley del Mercado de Valores (LMV), Ley de Sociedades de Inversión (LSI), Reglamento General Interior de la Bolsa Mexicana de Valores (RGIBMV), y en el Código de Ética Profesional de la Comunidad Bursátil Mexicana (CEPCBM).

---

<sup>109</sup> Las encargadas de vigilar que los participantes cumplan con la legislación aplicable en su funcionamiento y operaciones son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y el Registro Nacional de Valores Intermediarios; y los Organismos de Apoyo son la Bolsa Mexicana de Valores, las Instituciones para el Depósito de Valores (INDEVAL), Fondo de Apoyo al Mercado de Valores (FAMEVAL), Nacional Financiera (NAFIN), Empresas Calificadoras de Valores, Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles, Instituto Mexicano de Capitales (IMMEC) y la Academia Mexicana de Derecho Bursátil (AMDB).

Otra alternativa de financiamiento es la Intermediación Financiera No Bancaria, donde la PyME obtiene apoyo financiero para realizar sus operaciones de producción y comercialización de sus productos mediante diferentes actividades facilitando estas operaciones o efectuando operaciones complementarias. Las encargadas de ejecutar dicha Intermediación son las Organizaciones Auxiliares de Crédito como las Uniones de Crédito, Empresas de Factoraje, Arrendadoras Financieras y las Entidades de Fomento que incrementan el potencial del sector.

Por su parte las Uniones de Crédito<sup>110</sup> son formas de cooperativismo donde las personas (físicas o morales) que las integran se ayudan económicamente y trabajan juntas para obtener financiamiento de forma directa y oportuna, así como otros beneficios derivados de actividades realizadas en común por los socios (abasto, comercialización y asistencia técnica); además se constituyen bajo Sociedades Anónimas de Capital Variable que pueden ser MiPyMEs enfocadas a actividades agropecuarias, comerciales e industriales o la combinación de ellas (mixtas).

Por lo anterior, las MiPyME productivas que deciden integrarse bajo una Unión es porque por sí solas no son sujetos de crédito y en conjunto pueden ser atractivas a la banca comercial. Así, la Unión es quien solicita financiamiento a otras entidades facilitando la realización del trámite, se integran de una mejor forma las garantías, teniéndose mayor capacidad de negociación y por ende mejores condiciones en los financiamientos; también obtienen beneficios en la adquisición de materias primas y la comercialización de sus productos.

Acorde con la Ley de Uniones de Crédito (LUC) obtienen y ofrecen como ventajas adicionales el acceder al uso de crédito de sus socios; otorgar a sus socios la garantías o aval en los créditos que éstos contraten; dar descuentos,

---

<sup>110</sup> Están reguladas por la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito (LGOAAC) y operan con autorización de las SHCP por medio de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Juanchi Gómez, Ma. Doris; "Organizaciones Auxiliares de Crédito en las Microfinanzas" en Skertchly, Ricardo; *Microempresa, financiamiento y Desarrollo: el caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur, Porrúa, México, 2000, p. 87-90.

préstamos y crédito de toda clase a sus socios; adquirir en conjunto materias primas, insumos y maquinaria, apoyar acciones conjuntas en materia de industrialización y comercialización de sus productos; adquirir acciones, obligaciones y otros semejantes; pueden recibir de sus socios dinero para utilizarlo en servicios de caja y tesorería, cuyos saldos deben conservarse íntegros en efectivo y que podrán depositarse en instituciones de crédito; alentar la organización y la administración de empresas asociadas que ayuden a la transformación y venta de los productos realizados por los socios; encargarse de la venta de los bienes y los servicios producidos por los socios; comprar, vender o alquilar maquinaria, materiales y demás implementos necesarios para la realización de sus actividades; realizar complementariamente los actos, contratos y operaciones necesarios a las actividades anteriores.

Otro sistema de servicio financiero con el que se pueden resolver las necesidades de capital de trabajo de la PyME mexicana es el factoraje, mediante el cual recupera anticipadamente sus cuentas por cobrar, obteniendo de ésta manera liquidez para seguir operando con sus propios recursos y generando una situación financiera sana al mejorar la rotación de activos.

A través del Factoraje Financiero una persona física o moral obtiene liquidez anticipada a sus cuentas por cobrar al ceder a una Empresa de Factoraje Financiero<sup>111</sup> los derechos de cobro de tales cuentas, recibiendo a cambio una determinada cantidad de dinero que está en función del plazo remanente en las cuentas por cobrar y que pueden ser facturas, contrarrecibos u otro documento que exprese un derecho de cobro proveniente de una operación mercantil, y del costo del dinero cargado por la Empresa de Factoraje quien adicionalmente por la realización de la operación, cobra una comisión y de acuerdo al caso puede obtener una proporción. Al respecto se encuentran varias modalidades de Factoraje (Cuadro 3.4).

---

<sup>111</sup> Herrera, Carlos; *Fuentes de Financiamiento*, SICCO, México, 1988, p. 59.

CUADRO 3.4 MODALIDADES DE FACTORAJE	
Factoraje	Características
<b><i>Factoraje con Recursos</i></b>	El cedente de un documento por cobrar adquiere el compromiso de recomprar el título de crédito en caso de no realizarse la cobranza. El cedente se obliga con el deudor a responder del pago puntual y oportuno de los derechos de crédito transmitidos al factor. En esta modalidad el factor se puede cobrar de dos formas, puesto que si los documentos no le son pagados por el obligado se pueden presentar al cedente para su cobro.
<b><i>Factoraje sin Recursos</i></b>	El cedente, al vencer o descontar un título de crédito se deslinda de toda obligación sobre el cobro del documento. El cedente no está obligado a responder por el pago de los derechos de crédito transmitidos a la empresa factor. Se trata de una venta real y efectiva de documentos al cobro, sobre los cuales el factor absorbe el riesgo total de la operación y sólo puede recurrir al cobro con los obligados del documento.
<b><i>Factoraje Internacional (exportación-importación)</i></b>	Herramienta de finanzas corporativas para reasignar el riesgo crediticio y obtener un crédito mayor en moneda fuerte, con un costo menor. Esta modalidad se volvió popular entre los exportadores mexicanos sofisticados, pero su potencial para otros y algunas instituciones financieras mexicanas es mayor ya que les permite obtener atractivas tasas de rendimiento y cuotas en sus operaciones internacionales de factoraje. Si los exportadores mexicanos logran colocar sus productos con compañías del exterior con una buena calificación crediticia, los créditos en moneda extranjera a través del Factoraje Internacional aumentarán en volumen y bajarán en costo. Para que se logre esta modalidad, la empresa factor en el país del exportador, debe tener contactos en el exterior para realizar la cobranza de los documentos y hacer más fácil su cobro.

Fuente: Elaborado con información de Herrera, Carlos; *Fuentes de Financiamiento*, SICCO, México, 1988, p. 35.

La función de las Arrendadoras Financieras<sup>112</sup> es brindar activos requeridos por empresas e individuos mediante el Arrendamiento Financiero siendo una alternativa viable que permite a la PyME obtener un bien o servicio o si no cuenta con el capital necesario para adquirirlo o no quiere obtener un crédito ya que no puede solventarlo; así, la arrendadora adquiere el activo otorgándolo a la empresa en Arrendamiento Puro: calcula los pagos para cubrir la amortización del valor original del activo rentado de acuerdo a determinado costo financiero, de tal manera que el arrendatario, o a quien él designe, puede ejercer al final del periodo de arrendamiento la opción de compra del activo, pagando una cantidad pactada en relación al valor de mercado del activo en ese momento.

<sup>112</sup> Ibidem, p. 60.

Se entiende entonces que en el Arrendamiento Financiero una persona no es propietario de un bien, sólo adquiere el derecho a su uso mediante el Contrato de Arrendamiento Financiero, con éste la Arrendadora Financiera se obliga a adquirir determinados bienes y a conceder su uso o goce temporal a plazo forzoso, a una persona física o moral (el arrendatario), obligándose ésta a pagar como contraprestación que se liquidará en pagos parciales, según se convenga, una cantidad de dinero determinada o determinable, que cubra el valor de la adquisición de los bienes, las cargas financieras y los demás accesorios, y adoptar el vencimiento del contrato alguna de las tres opciones terminales.

El arrendatario<sup>113</sup> puede ordenar a la Arrendadora, uno o varios pagarés, según convenga, cuyo importe total corresponda al precio pactado, por concepto de renta global. Concluido el plazo de vencimiento del contrato así como todas las obligaciones, el arrendatario puede comprar los bienes a un precio inferior a su valor de adquisición; prorrogar el plazo para continuar el uso o goce temporal, pagando una renta inferior a la que venía realizando; o participar con la Arrendadora Financiera en el precio de venta de los bienes a un tercero. Puede encontrarse que existen diversos Arrendamientos Financieros (Cuadro 3.5).

CUADRO 3.5 MODALIDADES DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	
Arrendamiento	Características
<i>Arrendamiento Maestro</i>	El equipo lo compra la arrendadora de acuerdo con las instrucciones que dá el arrendatario. Simplifica los planes de financiamiento de equipos de los propios arrendatarios. La operación implica la firma de un Contrato Maestro, que obliga a la arrendadora a comprar y dar en arrendamiento los equipos hasta un valor determinado y durante un periodo disponible acordado; una vez firmado el contrato, el arrendatario solicita a la arrendadora el equipo por medio de una lista convenio que se ajusta a las provisiones contenidas en el contrato. Así, el arrendatario cuenta con una línea de crédito durante el plazo acordado, la cual no podrá exceder.

<sup>113</sup> Otras obligaciones del arrendatario son conservar los bienes en el estado que permita el uso normal que le corresponda, dar el mantenimiento para tal propósito, y hacer las reparaciones adquiriendo las refacciones e implementos necesarios según convenga el contrato. Debe seleccionar al proveedor, fabricante o constructor y autorizar los términos, condiciones y especificaciones que se contengan en el pedido u orden de compra, identificando y describiendo los bienes a adquirirse. Idem.

<b>Arrendamiento</b>	<b>Características</b>
<b><i>Arrendamiento Financiero Neto</i></b>	Modalidad que cubre todos los gastos de instalación, seguros, mantenimiento, daños, impuestos, reparaciones, etc.
<b><i>Arrendamiento Financiero Global</i></b>	Todos los gastos los realiza el arrendador financiero, quien lo refleja en el monto de las rentas pactadas.
<b><i>Arrendamiento Financiero Total</i></b>	Permite al arrendador recuperar con las rentas y en el plazo pactados, el costo total del activo arrendado, más el interés que le genere el capital invertido.
<b><i>Arrendamiento Financiero Ficticio</i></b>	Siendo una venta y arrendamiento posterior, el propietario de un bien lo vende a una compañía arrendadora para que ella a su vez lo arriende con su respectivo derecho de opción de compra al término del contrato. Así, el propietario original no pierde la utilización del mismo y obtiene dinero en efectivo que puede emplear en otros negocios.

Fuente: Elaborado con información de Herrera, Carlos; *Fuentes de Financiamiento*, SICCO, México, 1988, p. 39

El arrendamiento permite a la PyME obtener mayor volumen de financiamiento, puesto que la arrendadora asume la totalidad del importe y los gastos; los plazos de trámite son breves debido a la sencillez operativa del arrendamiento; su forma de operación es flexible puesto que no cuenta con las restricciones de un préstamo a plazo con lo cual evita la obsolescencia de tecnología.

Cabe agregar que gracias a la participación del Estado en la economía mexicana y en su intento por impulsar el crecimiento económico a través de la aplicación de políticas surgieron los Fondos y Fideicomisos<sup>114</sup> orientadas a impulsar actividades en las que los mecanismos de mercado son insuficientes, transferir recursos en forma adecuada de actividades y regiones avanzadas hacia aquellas de menor desarrollo relativo que necesitan de mecanismos adecuados. Al no conseguir recursos financieros de las demás instituciones financieras, las entidades de fomento resultan un instrumento del Gobierno Federal en apoyo a las PyME mediante el uso de recursos internos y externos.

Los Fondos de Fomento Económico son Fideicomisos Financieros constituidos por el Gobierno Federal (Cuadro 3.6) afectando sus propios recursos y son

<sup>114</sup> Juanchi Gómez, Ma. Doris, op. cit., p. 93-94.

complementados con créditos del exterior cuyo propósito específico es brindar apoyos crediticios y de asesoría a productores, empresas, actividades y regiones prioritarias para el desarrollo; se vinculan generalmente a un Banco de Desarrollo identificado con los objetivos del fondo, sus créditos se canalizan a bajo costo a través de ese banco o de otros con los que se realizan operaciones de descuento, y éstos finalmente entregan los recursos a los usuarios.

CUADRO 3.6 FONDOS DE FOMENTO ECONÓMICO	
Fondo	Objetivo
<b><i>Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura, Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)</i></b>	En este fideicomiso el Banco de México es fiduciario del Gobierno Federal desde 1955. Su objetivo a parte de mejorar las condiciones del sector, es proporcionar asistencia técnica con ayuda de las instituciones de crédito privadas que financien las actividades de dicho sector. Actúa como entidad financiera de segundo piso y su misión se cumple a través de la canalización de recursos crediticios y el otorgamiento de Servicios Integrales de Apoyo; funcionando de acuerdo a la política nacional de desarrollo que fomente una mayor productividad, rentabilidad y competitividad de las actividades de los sectores agropecuario y pesquero. Los fideicomisos que integran el FIRA son: el Fondo de Garantía para la Agricultura, Ganadería, y Avicultura (FONDO); el Fondo Especial para Financiamiento Agropecuario (FEFA); el Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA) y el Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras (FOPECA).
<b><i>Servicios Fiduciarios del Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)</i></b>	Permiten a las empresas contar con mecanismos legales para estructurar operaciones financieras inmobiliarias, de infraestructura y de garantía, etc. Se adaptan a las necesidades del cliente siendo un instrumento útil que apoya operaciones de comercio exterior. Los servicios fiduciarios que ofrece BANCOMEXT son: Fideicomisos de Administración, donde gestiona las actividades acordadas con empresas para lograr un fin específico; Fideicomisos de Inversión, proporciona a las empresas el servicio fiduciario para la inversión de sus recursos financieros, de acuerdo con las condiciones que para dicho efecto se especifiquen; De Garantía, apoya a las empresas para que cumplan una obligación propia o de un tercero.
<b><i>Centro Promotor de Diseño-México (CPDM)</i></b>	Lo constituye BANCOMEXT, NAFIN, la Secretaría de Economía (SE), el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), las empresas IBM y Mexinox. Ofrece a las PyME un diagnóstico de sus capacidades; diseño de productos, empaque y embalaje, folletos y manuales e imagen corporativa; asesora en la detección de oportunidades de mercado; coordina programas de desarrollo de nuevos productos o la mejora de los existentes; capacita al personal para innovar; etc. Asesora a las empresas en la utilización de sus recursos; desarrolla programas genéricos por industria, rama productiva y región e interactúa en la vinculación universidad-empresa.

Fondo	Objetivo
<p><b><i>Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica (Fidetec)</i></b></p>	<p>Pertenece al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). Impulsa la productividad y competitividad de las empresas con apoyo tecnológico; se dirige a empresas privadas con viabilidad de crecimiento en el corto o mediano plazos y flujos de efectivo para soportar la operación contractual. Las personas físicas o morales con el aval de una empresa pueden ser atendidas para realizar proyectos en etapa pre-comercial de un proceso productivo de investigación, análisis y pruebas para adaptación e innovación tecnológica.</p>
<p><b><i>Fondo para el Fortalecimiento del Consejo de Ciencia y Tecnología (Forccytec)</i></b></p>	<p>Financia la creación y fomento de centros de investigación y desarrollo tecnológico privado que atiendan las necesidades de las empresas como la investigación y desarrollo que el sector productivo necesita crear y fortalecer. Ofrece servicios de investigación aplicada; introducción, desarrollo, innovación y adaptación tecnológica; consultoría y soporte técnico; certificación y normalización; información estratégica; formación de recursos humanos; comercialización, asesoría financiera y de mercado. Financia estudios de factibilidad, equipamiento y gastos de contratación de científicos y tecnológicos, reseñando acontecimientos importantes en relación con las PyME en donde se incluye su oferta tecnológica nacional.</p>
<p><b><i>Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la PyME (Funtec), A.C.</i></b></p>	<p>Impulsa el desarrollo de una nueva cultura productiva en las PyME fundamentada en la calidad total, el cuidado ambiental, la innovación tecnológica y la vinculación con los mercados externos; promueve y analiza la cultura tecnológica y de innovación para proteger el medio ambiente, mercados externos, normalización y calidad total e investigación tecnológica.</p>
<p><b><i>Programa de Apoyo a la Micro, PyME (Proame)</i></b></p>	<p>Pertenece a la Secretaria de Relaciones Exteriores (SRE). Provee a las empresas mexicanas asistencia técnica internacional para incrementar su competitividad tecnológica y ayudarlas en la búsqueda de nuevos mercados.</p>
<p><b><i>Programa Único de Financiamiento a la Modernización Industrial (Promin)</i></b></p>	<p>Pertenece a Nacional Financiera (NAFIN). Brinda financiamiento para las inversiones y actividades para modernizar y hacer mas eficiente la planta productiva nacional. Apoya a las PyMEs en el mejoramiento del medio ambiente, desarrollo tecnológico, infraestructura industrial y modernización.</p>
<p><b><i>Acuerdo de Apoyo Financiero y Fomento a la Micro Pequeña y Mediana Empresa (FOPYME)</i></b></p>	<p>Ofrece a las MiPyME alternativas para el pago y reestructuración de sus adeudos; y obtener nuevos créditos para sus actividades productivas.</p>

Fuente: Juanchi Gómez, Ma. Doris, op. cit., p. 93-94.

Entonces, puede apreciarse que cada una de las modalidades y servicios de financiamiento que brindan las diversas instituciones también han tenido que adecuarse ante el proceso de apertura económica en cuanto a implementación de instrumentos, montos, plazos, etc., mismos que se han ajustado a cada una de las necesidades del segmento PyME. Por ello, las instituciones que aún operan, en reacción a tales cambios del entorno y en su búsqueda por adaptarse al mismo con menos dificultad han requerido proveerse de información que les permita profesionalizar la gestión, hacer crecer sus programas, operar con mayor eficiencia, capacitar a su personal y allegarse fondos para el crecimiento, operación y expansión de los programas y servicios.

### **3.1.2 Fuentes oficiales de financiamiento externo en apoyo a las PyME mexicanas**

Conforme el proceso de apertura económica ha venido imponiendo a la planta productiva una modernización acelerada, la PyME se enfoca a aumentar las fuentes de empleo y riqueza, fomentar la integración industrial y garantizar el desarrollo regional con distribución del ingreso, ha requerido de mayores flujos de financiamiento que garanticen el respaldo a su expansión y modernización además de su acceso al desarrollo de nuevas tecnologías. Al mismo tiempo, los instrumentos que harán accesible un apoyo integral a dichas empresas serán las formas de asociación empresarial para dejar de depender del crédito y estimular la utilización progresiva de capital y otros instrumentos de respaldo.

De esta manera una opción agregada a las existentes a nivel nacional en apoyo a la PyME, es la inversión vía capital de riesgo como forma de Intermediación Financiera en la que oferentes y demandantes de recursos financieros participan como emprendedores en el desarrollo de proyectos a largo plazo. Siendo importante la participación de Instituciones Internacionales que apoyan el desarrollo y crecimiento del país a través de sus operaciones y actividades en diversos sectores estratégicos.

De ahí, que los Fondos Multinacionales de Capital<sup>115</sup> (Fondos de Capital de Riesgo-*Venture Capital Funds*) permiten al Sector Empresarial Mexicano la canalización de atracción de inversión extranjera directa de largo plazo que apoye con recursos de capital de riesgo a PyMEs en expansión o modernización y donde NAFIN participa como accionista. Estos fondos los constituyen compañías de inversión, fideicomisos de inversión y esquemas de Sociedad Limitada; la constitución suele realizarse en Estados Unidos o en algún país que brinde estímulos y ventajas fiscales. Los inversionistas pueden ser Fondos de Pensiones, Fundaciones de Universidades, Instituciones de Fomento, Grupos Financieros Internacionales, Compañías de Seguros, Bancos Comerciales, etc.

En el caso de México, los Fondos Multinacionales han invertido en él desde los noventa a través de Fondos Regionales para América Latina y en sectores de alto crecimiento y rentabilidad. Desde 1992 NAFIN participa como inversionista en tales Fondos con objeto de atraer inversión extranjera directa de largo plazo, facilitar acuerdos de transferencia de tecnología y el acceso para las empresas mexicanas a los mercados internacionales. Es más, al participar con recursos de capital en este tipo de fondos, NAFIN da pie a la presencia de nuevos socios en el país (Cuadro 3.7), la profesionalización en la administración de inversiones, sinergias de negocios internacionales etc.

CUADRO 3.7 FONDOS MULTINACIONALES CON PRESENCIA EN MÉXICO	
Fondo	Características
<i>North América Enviromental Fund (NAEF)</i>	Invierte capital en proyectos del sector medio ambiente en México. Sus inversionistas son Estados Unidos, Japón, Bélgica, Chipre, España y México.
<i>Advent Latin America Private Equity Fund</i>	Invierte en empresas medianas de Argentina, Chile, Brasil y México donde ha realizado cinco inversiones.
<i>Baring Mexico Private Equity Fund</i>	Invierte en empresas mexicanas medianas con potencial de crecimiento y de exportación. Ha realizado seis inversiones.

<sup>115</sup> Nacional Financiera, S.N.C.; Experiencia para el Futuro en Memoria del 65 Aniversario, NAFIN, México, p. 137.

Fondo	Características
<i>Mexico Private Equity Fund</i>	Establecido como una compañía de inversión, invierte en PyMEs manufactureras con potencial exportador de los estados de Sonora, Chihuahua, Sinaloa y Baja California. Ha realizado cuatro inversiones.
<i>Fondo ZN</i>	Invierte en empresas medianas de los sectores industrial, comercial y de servicios en México con potencial de crecimiento y para ser colocadas en el Mercado de Valores.

Fuente: Elaborado con información de Nacional Financiera; Experiencia para el Futuro en Memoria del 65 Aniversario, Nacional Financiera, S.N.C; México, p. 138.

Cabe resaltar que al ser un instrumento de reciente desarrollo en México se considera un vehículo confiable para los inversionistas extranjeros que invierten por vez primera en nuestro país.<sup>116</sup> Aunado a ello queda como reto a NAFIN promover y apoyar con capital de riesgo el desarrollo de las PyME en el entorno de apertura y globalización de la producción, factores que inciden en un clima empresarial demasiado competitivo por la dinámica del cambio.

Todo ello implica para las PyME la incorporación de mayores montos de capital que se destinen a su desarrollo y consolidación, a su fortalecimiento y modernización, y al financiamiento de sus exportaciones; además, requerirá de la búsqueda de nichos específicos para su desarrollo, mismos que le permitirán establecer un intercambio más dinámico en los mercados nacionales e internacionales. Por ende, el éxito de estas inversiones dependerá de la conjunción de factores como los objetivos de inversión, tamaño de las inversiones de las empresas, rendimientos esperados, sin dejar de lado el real compromiso de los empresarios en cuanto al desarrollo de su empresa y de su disposición a establecer una asociación para compartir el riesgo, y con órganos de Gobierno adecuados para el control de gestión de las inversiones.

En otro caso, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)<sup>117</sup> creado como Institución Financiera Internacional para contribuir a acelerar el progreso

<sup>116</sup> Ibidem, p. 138.

<sup>117</sup> El 30 de diciembre de 1959 entró en vigencia el Convenio Consultivo del BID ante el cual los países de América Latina y el Caribe tienen la intención de contar con una Institución Financiera que promoviera el desarrollo regional. Banco Interamericano de Desarrollo: Cuatro Décadas, Tres Presidentes, Una Identidad en BID, México, 1999.

económico y social de sus países miembros de América Latina y el Caribe, invierte en capitales públicos y privados en la región; utiliza los propios recursos y moviliza fondos para proyectos de alta prioridad social y económica; estimula inversiones privadas que contribuyan al desarrollo de la región; provee asistencia técnica para preparación, financiamiento y ejecución de los programas de desarrollo.

El BID contribuye de forma innovadora al desarrollo económico de México, lo cual puede apreciarse en los proyectos de inversión, en los mecanismos financieros administrativos por la representación del BID en México, el apoyo de FOMIN y en la asistencia técnica que facilita. De esta manera, coordina y administra dos instituciones:

a) Corporación Interamericana de Inversiones (CII). Opera desde 1989 con objeto de brindar financiamiento a la empresa privada y en especial de la PyME en América Latina y el Caribe mediante préstamos directos, inversiones de capital directas, líneas de crédito a intermediarios financieros locales, e inversiones en fondos de capital de riesgo a nivel de país y a nivel de la región. Asiste principalmente a empresas de los países miembros latinoamericanos carentes de financiamiento a largo plazo, el cual brinda sin requerir garantías gubernamentales y al que todos los sectores económicos pueden acceder, ya sean proyectos nuevos o de expansión productiva.

Los recursos que proporciona la CII se destinan a inversiones en activos fijos, capital de trabajo permanente o costos preparativos, sean inversiones en moneda local o extranjera. También ofrece financiamiento adicional, tecnología y conocimientos técnicos, que se movilizan a través de acuerdos de Cofinanciamiento y Sindicación, el apoyo a la suscripción de valores y la identificación de socios para empresas conjuntas. Ofrece servicios de asesoría vinculados a proyectos, incluyendo el asesoramiento a empresas privadas para su diseño, la ingeniería financiera y la reorganización empresarial.

Un proyecto obtendrá fondos de la CII si se considera una oportunidad de inversión rentable; promueve el desarrollo económico al crear empleo, genera y promueve el ahorro de divisas; fomenta la transferencia de recursos y tecnología; mejora la capacidad local de gestión empresarial; promueve una amplia participación en la propiedad de las empresas y favorece la integración económica de América Latina y el Caribe.

En particular, su Programa de Préstamos se orienta a las PyME privadas en Latinoamérica y el Caribe que carecen de acceso al crédito comercial acorde a las características de su inversión. Los préstamos se conceden en dólares estadounidenses, el monto máximo de cada préstamo individual es el 33% del costo del proyecto si es nuevo, o el 50% si se trata de un proyecto de ampliación siempre que la participación total de la Corporación no supere el 33% del activo de la empresa que realiza el proyecto.

También puede financiar servicios de asesoría remunerados, relativos a temas de ingeniería financiera y reorganización institucional; además puede asistir a empresarios nacionales y extranjeros en la identificación de proyectos de inversión, la selección de posibles socios inversionistas y la obtención de financiamiento adicional. En México, la CII participa en los fondos de inversión como OPCAP, *Baring Venture Partners*, y *Mexico Private Equity*.

b) Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Creado en 1993,<sup>118</sup> promueve el desarrollo del sector privado y de la inversión privada en América Latina y el Caribe. Opera con fondos de 20 países que impulsan instituciones y marcos regulatorios eficientes; aumento de la productividad de los recursos humanos; y el apoyo a la Pequeña Empresa para acceder a fuentes de financiamiento, asistencia técnica y financiera. Promueve además, el desarrollo de las empresas

---

<sup>118</sup> Sus actividades están contenidas en el respaldo a la microempresa de la estrategia del BID (Micro 2000) y complementan con ayuda de instrumentos financiados por el BID el Programa de Pequeños Proyectos y los Programas Globales de Crédito a Microempresas. Fondo Multilateral de Inversiones: Fortaleciendo la Microempresas en FOMIN-BID 1992-1998, México, 1999.

de menor escala y del sector microempresarial mediante instrumentos flexibles de financiamiento: recursos de donación, préstamo y capital.

Se ha encargado de proveer a nuevos empresarios, a aquellos en proceso de crecimiento y a los ya consolidados de inversiones de capital para alcanzar un mayor nivel de desarrollo; y promover la cooperación empresarial, la búsqueda de nichos de mercado y el desarrollo de nuevos productos. Esos proyectos se han diseñado para mejorar los canales de información y comercialización requeridos por los productores para cumplir con las demandas locales y externas que, en el caso de México buscan incrementar la competitividad del sector PyME y colocarlo en condiciones de aprovechar las oportunidades abiertas del TLCAN y por ello el Fondo ha financiado operaciones de diversos sectores desde 1993 (Cuadro 3.8).

CUADRO 3.8 SECTORES Y APOYO QUE LES BRINDA EL FOMIN	
Sector	Apoyo
<i><b>Agricultura</b></i>	Las poblaciones de menores ingresos acceden al crédito colectivo destinado a cooperativas, uniones de crédito y asociaciones de productores, que los incorpore a programas institucionales normales de crédito y los capacite para recibir y administrar créditos mayores con menos asistencia y supervisión técnicas. Por ejemplo el gobierno mexicano aprobó en 1996 el Programa de Conversión Productiva Rural (de 400 millones de dólares), para liberalizar los productos agroalimentarios, desarrollar instrumentos privados de financiamiento para el sector y brindar mecanismos de apoyo directos.
<i><b>Ciencia y Tecnología</b></i>	Se les incorporó a las estrategias de desarrollo para aprovechar los últimos adelantos tecnológicos y adaptarlos a las condiciones reales del país. Así, el BID ha vinculado la política científica tecnológica con los planes de desarrollo económico y social, mediante la creación, expansión y mejora de servicios científicos y tecnológicos y ampliación del campo de acción de transferencia de tecnología, para incorporar los proyectos que implican el uso de diseños y procedimientos de producción existentes, la adquisición de patentes o licencias y las inversiones directas de empresas extranjeras que se asocien con firmas locales. Por eso, en 1993 el financiamiento (de 178.5 millones de dólares) del BID para el Conacyt y la UNAM se centró en un programa conjunto que se anticipaba educativa y tecnológicamente a los cambios macroeconómicos que se producirían al entrar en vigor el TLCAN.

Sector	Apoyo
<i>Industria</i>	Respecto a la problemática que enfrentaba la PyME en capital, tecnología y mejoras administrativas para acceder a los mercados internacionales, el BID adecuó la estructura productiva hacia las exportaciones y abrió una frontera de expansión de los mercados internos; brindó líneas de crédito globales a organismos nacionales de fomento industrial, movilizó recursos adicionales de fuentes privadas externas y locales, destinó recursos al crecimiento y consolidación de la PyME, al fortalecimiento y modernización de la gran empresa, y al financiamiento de las exportaciones. En México, el BID aportó créditos (de 315 millones de dólares) para establecer y ampliar PyMEs, invirtiéndolos en activos fijos y capital de trabajo ya que al inicio de los noventa el sector representaba 77% de los establecimientos y daba empleo al 85% de la planta laboral industrial. Aportó asistencia técnica en distintos campos; promovió inversiones privadas externas e internas al desarrollo del sector; fortaleció las instituciones y desarrolló la infraestructura; financió la reforma y la modernización del sector propiciando el sano desarrollo de PyMEs. El crédito también consolidó reformas en la organización y programas de NAFIN, que diversificó su papel de Institución de Segundo Piso ampliando su variedad de servicios a Pequeñas y Nuevas Empresas al agregar programas de control ambiental.
<i>Exportación</i>	El Banco busca una mayor penetración en los mercados mundiales utilizando recursos externos para financiar las exportaciones, participando en proyectos multinacionales y apoyando la integración regional. Este programa financia bienes de capital, intercambio comercial intrarregional, bienes manufacturados y semimanufacturados. El BID promueve la expansión de las exportaciones manufactureras y agrícolas de los países Latinoamericanos y del Caribe, y apoya la creación y fortalecimiento de Instituciones Bancarias Nacionales orientadas a financiar la actividad exportadora. El Banco financia a corto plazo: exportaciones intrarregionales de bienes y servicios; a mediano plazo: exportaciones de bienes de capital y de servicio entre los países miembros del Banco, a fin de impulsar la integración y el desarrollo económico a través del incremento y la diversificación del comercio en la región. El financiamiento a corto plazo apoyó la exportación de bienes manufacturados y semimanufacturados y otras exportaciones de carácter no tradicional que contribuyeron al aumento de la producción en el país exportador como en el importador. En 1991 el BID financió el sector exportador mexicano bajo un programa de aumento a las exportaciones mediante reformas en la política de comercio exterior, procedimientos aduaneros y el financiamiento a las exportaciones. Así, políticas, procedimientos e instituciones que intervienen en el comercio exterior ganaron en eficiencia y se orientaron en mayor medida hacia el mercado internacional. Esto implicó impulsar al Banco Nacional de Comercio Exterior como Institución de Segundo Piso, para incrementar el ingreso de divisas por venta de bienes y servicios no petroleros, para facilitar la participación de los distintos agentes económicos en el comercio exterior.

Fuente: Elaborado con información de: Banco Interamericano de Desarrollo-México: Agricultura, Ciencia y Tecnología e Industria en BID, 1999.

Por lo antes expuesto se aprecia que el BID reconoce la importancia de crecer con equidad para que los frutos del desarrollo puedan ofrecer una mejoría de la calidad de vida de los ciudadanos. Este esfuerzo requiere de acciones explícitas que amplíen las oportunidades de empleos con mejores sueldos, una mejor salud y nutrición de la población y que por ende también genere oportunidades para el segmento PyME que requiere proveerse de los medios necesarios. A través de las alternativas mencionadas se ha buscado propiciar un mayor acceso de los grupos de bajos ingresos a los servicios sociales básicos y a la economía de mercado, con el fin de promover una mayor equidad en la distribución de los ingresos generados por el desarrollo; y no puede dejar de reconocerse la necesidad de continuar apoyando las tareas necesarias para la consolidación de la infraestructura en los diversos sectores de la PyME.

En lo que atañe a la Corporación Financiera Internacional (CFI)<sup>119</sup> al ser miembro del Grupo del Banco Mundial fomenta la participación del sector PyME; promueve el crecimiento económico de los países en desarrollo financiando inversiones privadas, movilizándolo capital en los mercados financieros internacionales y procurando asistencia técnica y asesoramiento a Gobiernos y Empresas. Al asociarse con inversionistas privados, concede financiamiento en forma de préstamos e inversiones de capital social para empresas de países en desarrollo y bajo lo que debe demostrar la rentabilidad de las inversiones en tales países. Aun más, contribuye a crear mercados de capital eficientes, cuenta con personal jurídico y de operaciones propio, y es una entidad jurídica y financiera diferente del Banco Mundial, pero del que se sirve algunos servicios.

Últimamente la CFI ha ayudado al sector privado mexicano a adaptarse a la apertura de la economía y a reincorporarse a los mercados financieros internacionales invirtiendo en mercados de capital, turismo, elaboración de alimentos, manufacturas y productos petroquímicos. Derivado de la crisis financiera, brinda apoyo a las empresas en su reestructuración financiera para

---

<sup>119</sup> Establecida en 1956. Aspe Armella, Pedro, op. cit., p. 27.

reducir las presiones sobre los flujos de fondos y capacidad de servicio de la deuda; establece mecanismos financieros que fomenten la inversión extranjera y que faciliten el acceso a los mercados internacionales luego de los trastornos de la crisis, misma que mostró la necesidad de promover el ahorro interno a fin de evitar la dependencia excesiva de capital de riesgo, utilizando líneas de crédito y fondos de capital de riesgo en apoyo de las PyME e inversiones accionarias para instituciones financieras no bancarias, tales como Empresas de Arrendamiento Financiero y de Factoraje.

Se dedica a buscar nuevos fondos de inversión que faciliten la canalización y atracción de inversión extranjera directa de largo plazo, apoyando con recursos de capital de riesgo a PyMEs que cuentan con potencial de crecimiento y con un perfil exportador. Junto con el financiamiento, las PyME pueden utilizar programas de capacitación profesional y técnica por rama y actividad, lo cual contribuye a elevar la calidad industrial y la de sus productos, facilitando la renovación tecnológica para que de esta manera ofrezcan a los propietarios una base más amplia de conocimientos para una gerencia efectiva.

Un apoyo más al sector empresarial mexicano lo brinda el Banco Japonés para la Cooperación Internacional (JBIC), a través de operaciones financieras internacionales; promoción de importaciones y exportaciones japonesas, actividades económicas de Japón en el extranjero y la estabilidad financiera internacional; y realiza operaciones de cooperación económica en el extranjero como financiamiento y operaciones que generen el crecimiento económico y social, y la estabilidad económica en países en desarrollo que lo requieran.

En el JBIC la sinergia entre el Fondo de Cooperación Económica de Ultramar (*Overseas Economic Cooperation Fund-OECF*) y el Banco de Exportaciones e Importaciones (Jexim) permite apreciar mejor las condiciones económicas y de desarrollo sobre la base de la macroeconomía y del análisis sectorial para identificar los problemas de desarrollo general, por sectores específicos, y las

necesidades de las economías en desarrollo; donde el Banco apoya la expansión de la infraestructura económica, de recursos y el fomento de PyMEs.

En cuanto a operaciones financieras, México ha sido uno de los mayores receptores de créditos otorgados por el Jexim, cuyos lazos con el Banco de México se remontan a 1966, donde México obtuvo el primer crédito directo y a partir de allí los créditos han incluido el financiamiento vía créditos a la Comisión Nacional de Electricidad (CFE) o sus proyectos *Build, Operate and Transfer* (BOT), proyectos llave en mano; para Petróleos Mexicanos (PEMEX), así como asistencia para importaciones y exportaciones del sector público y de pequeñas empresas del sector privado, a través de NAFIN y de otras instituciones financieras oficiales. Además, se ha dado apoyo activo al establecimiento de operaciones de compañías japonesas en diversas regiones.<sup>120</sup>

Derivado del mayor intercambio económico entre México y Japón, la política del BJIC se ha enfocado a proyectos que fortalezcan la competitividad industrial mexicana con ayuda y participación de empresas japonesas; los proyectos incluyen aquellos que contribuyen al ingreso de divisas extranjeras, desarrollo de la infraestructura económica, la privatización y fortalecimiento del sector privado, y mejora del medio ambiente; al sector eléctrico, la energía, el petróleo, la petroquímica y el gas; al sector de la comunicaciones y transporte, entre otros.

Es así, como el dilema para afrontar diversos problemas (como la energía, el abasto alimenticio, el medio ambiente y la pobreza) ha ido más allá de las fronteras nacionales ya que han afectado tanto a países en desarrollo como a los industrializados, implicando abordarlos a través de la cooperación internacional y que más que exigir una cooperación financiera se debe incluir una mayor transferencia de conocimiento aunado a la experiencia.

---

<sup>120</sup> Como resultado el monto del financiamiento otorgado a México por el Jexim (en términos de monto aprobado y comprometido) fue de 15 mil millones de dólares. "Visión del Banco Japonés para la Cooperación Internacional sobre el Futuro de la Banca de Desarrollo" en revista *El Mercado de Valores*, Nacional Financiera, S.N.C., diciembre 1999; p. 9.

### 3.2 Oportunidades de negocios para las Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas en el marco del TLCAN

La liberalización de los mercados desde los noventa ocurren ante la necesidad de responder a una estrategia de regionalismo abierto, aprovechando la cercanía geográfica para el intercambio de productos en el continente, además de una mayor competitividad en los mercados mundiales. El 12 de junio de 1991 empezaron las negociaciones formales del TLCAN en Toronto, Canadá, y se concluyeron el 12 de agosto de 1992. El tratado se firmó por los mandatarios de los tres países: México, Canadá y Estados Unidos de América (EE. UU.), el 17 de diciembre de 1992, para finalmente entrar en vigor el 1 de enero de 1994.<sup>121</sup>

De tal forma, que el comercio exterior se ha convertido en una necesidad que toda PyME mexicana debe considerar ante la globalización, cambio y diversificación que nuestro país experimenta día a día en el ámbito internacional y, los pequeños y medianos empresarios que buscan exportar a Norteamérica deben considerar en la gran extensión territorial tanto de Estados Unidos como de Canadá, con centros de compra y distribución regionalizados, con lo que las posibilidades de negocios y el potencial exportador para su producto, pueden variar enormemente de norte a sur o de este a oeste.

---

<sup>121</sup> Las causas del TLCAN desde la perspectiva mexicana son establecer reglas, disciplinas, instrumentos, mecanismos e instituciones (claros, estables, ágiles y eficaces) convenidos mutuamente entre los tres países, que den certidumbre al comercio, los servicios transfronterizos y las inversiones, así como que propicien nuevas oportunidades de empleo y mejores niveles de vida; profundizar el proceso de la apertura comercial; crear mejores condiciones al crecimiento económico del país y contribuir a elevar la productividad empresarial. Los objetivos del TLCAN se resumen a la eliminación de obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y servicios; promoción de condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio; aumento sustancial de las oportunidades de inversión; proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual; creación de procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias; establecimiento de lineamientos para la ulterior cooperación trilateral, regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios del tratado. Al conformarse el área de libre comercio se generó un PIB de \$11.4 billones de dólares, que significa cerca de una tercera parte del PIB mundial. Moreira Rodríguez, Héctor; *Entendiendo el TLCAN*, Centro de Estudios Estratégicos/ITESM, FCE, México, 1995, pp. 11-13.

Asimismo, resulta fundamental la presencia y demanda del mercado hispano en aquellos países, porque una buena parte de estos consumidores ya conoce y ha probado los productos y por ello puede considerarse más fácil recapturar estos clientes. Por un lado, en EE.UU existen regiones y ciudades en las que se manifiesta la gran influencia que el consumidor México-americano tiene en este país. Se calcula que la población latina en Estados Unidos es de más de 35 millones (aproximadamente 50% es de origen mexicano, con un poder de compra de 450 mil millones de dólares) y que existen más de un millón de empresas de esta naturaleza. Cabe destacar que el 50% de dicha población se concentra principalmente en dos estados: Texas y California aunque otros estados como Nueva York y los Ángeles también cuentan con una importante presencia hispana y que si bien no es único mercado para los mexicanos representa el 90% de las exportaciones.<sup>122</sup> (Cuadros 3.9, 3.10 y 3.11)

CUADRO 3.9 HISPANOS EN EE.UU POBLACIÓN Y CRECIMIENTO 1990- 2000			
POBLACIÓN (EN MILLARES) 1990-2000 % INCREM.			
EE.UU	248 710	281 422	13.2
Hispanos	22 354	35 306	57.9
Mexicanos	13 393	20 641	54.1
Puertorriqueños	2 652	3 406	28.4
Cubanos	1 053	1 242	17.9
Dominicanos	520	765	47.1
Centroamericanos	1 334	1 687	26.5
Sudamericanos	1 036	1 354	30.6
Otros latinos	2 366	6 213	162.6

Fuente: Ríos, Sergio; "México a la conquista de U.S.A" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año 12, núm.136, Julio 15 de 2003, p. 16.

CUADRO 3.10 ESTIMACIÓN DE POBLACIÓN: 2005-2020 (MILLONES)				
	2005	2010	2015	2020
Total EE.UU	287	29	312	324
Hispanos	38.2	43.7	50.0	55.2
Asiáticos	13.2	15.2	17.4	19.5
Afroamericanos	37.6	40.0	42.3	44.7

Fuente: Ríos, Sergio; "México a la conquista de U.S.A" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año 12, núm.136, Julio 15 de 2003, p. 17.

<sup>122</sup> Fuente: Ríos, Sergio; "A quien beneficia la guerra" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año 12, núm.132, marzo 15 2003, pp. 24-25 y Ríos, Sergio; "México a la conquista de U.S.A" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año 12, núm.136, Julio 15 de 2003, p. 16

CUADRO 3.11 MEXICANOS POR ESTADO DE EE.UU	
Estado	Mexicanos (Miles)
Texas, California	5 070 a 8 460
Chicago, Arizona	1 060 a 5070
Nueva York, Michigan, North Carolina, Georgia, Florida, Washington, Oregon, Nevada, Colorado, Nuevo México	210 a 1060
Resto del país	0 a 210

Fuente: realizado con información de Ríos, Sergio; "México a la conquista de U.S.A" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año 12, núm.136, julio 15 2003, p. 17.

Por su parte, Canadá es para muchos un país lejano y desconocido, para otros es una oportunidad para hacer negocios. La población canadiense es de poco más de 30 millones de personas pero es uno de los países con menor densidad de población. Es una nación relativamente nueva, formada de inmigrantes de varias partes del mundo. La influencia de la inmigración internacional caracteriza decisivamente a la población canadiense, habitan hoy personas de muy diferentes grupos étnicos (Cuadro 3.12). En cuanto a la población de origen hispano y de acuerdo con las estadísticas oficiales es de alrededor de 200 mil habitantes en todo el país, los canadienses por su parte tienen cierta influencia europea, principalmente británica, una población bilingüe inglés-francés, son menos consumistas y más cautelosos en sus decisiones de compra.<sup>123</sup>

CUADRO 3.12 COMPOSICIÓN DE LOS GRUPOS ÉTNICOS EN CANADÁ	
Población total de los grupos étnicos	3 197 480
Chinos	860 150
Asiáticos del Sur	670 590
Negros	573 860
Árabes / Asiáticos del Oeste	244 665
Filipinos	234 195
Latinoamericanos */	176 975
Asiáticos del Sureste	172 765
Otros pequeños grupos	69 745
Japoneses	68 135
Coreanos	64 840
Mezcla de grupos étnicos	61 575

\*/Según el último censo alrededor de 33 mil mexicanos habitan en Canadá; Fuente: Consejería Comercial en Vancouver, Canadá; "100 millones de nuevos clientes en la Unión Europea" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año 13, núm.143, Febrero 15 2004, p. 33.

<sup>123</sup> Fuente: Consejería Comercial en Vancouver, Canadá; "100 millones de nuevos clientes en la Unión Europea" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año 13, núm.143, Febrero 15 de 2004, p. 32 y Ríos, Sergio; "A quien beneficia la guerra", op. cit., 24.

### 3.2.1 Oportunidades de negocios en Estados Unidos

Hay que reiterar que la globalización trajo consigo la necesidad de vender, ser competitivos, ser agresivos; clamor sobre todo de industrias nacientes o pequeñas y medianas con cierto éxito local, que sienten deben salir al exterior en la búsqueda de mercados. En EE.UU según estadísticas recientes, existen más de 1.3 millones de negocios hispanos y 50% corresponde a propietarios mexicanos, este nicho representa una ventaja adicional para las empresas mexicanas interesadas en exportar, en similitud de preferencias y características de ambos mercados. Precisamente estas empresas que están inmersas en un mercado tan competitivo como el estadounidense y que tienen que compartir presencia y demanda, necesitan cumplir con todos los requerimientos de valor nutricional, certificaciones, modo de uso, etiquetado, adecuación del producto, campañas de mercadeo y mejora de calidad, entre otros aspectos.

Con la entrada en vigor del TLCAN sólo el comercio bilateral entre México y EE.UU se había casi triplicado, creciendo a una tasa promedio anual de 11.1%. En 2003 el comercio bilateral excedió los 243 m.m.d., un incremento de 186% respecto a 1993 y de 1% por ciento respecto al año anterior. La mayoría de las exportaciones de México se dirigen a EE.UU., nuestro principal socio comercial. En 2003 las ventas de productos mexicanos a EE.UU sumaron 138.1 m.m.d. El ritmo de crecimiento de las exportaciones mexicanas a EE.UU ha sido superior al promedio de las procedentes del resto del mundo.<sup>124</sup>

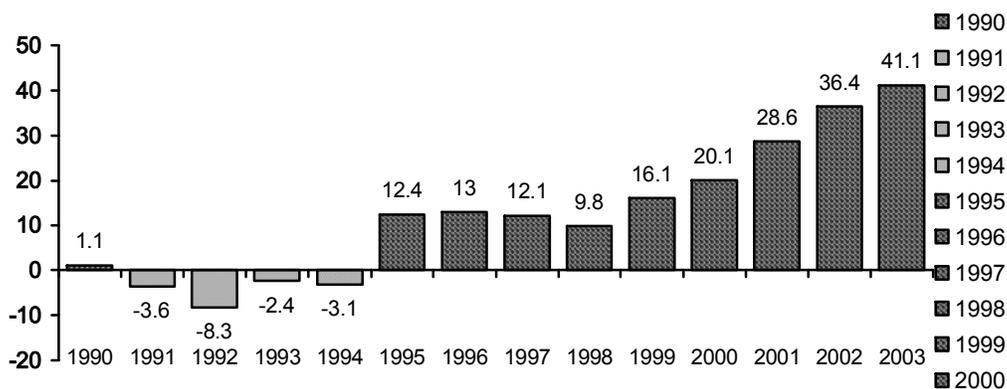
En 2003, las importaciones mexicanas procedentes de EE.UU superaron los 105.6 m.m.d., 2.3 veces la cantidad registrada en 1993. Asimismo, previo a la entrada del TLCAN, México tenía con EE.UU una balanza comercial deficitaria, situación que se ha revertido para alcanzar un superávit de más de 41 m.m.d. al cierre de 2003. El superávit comercial con EE.UU es resultado del incremento en

---

<sup>124</sup> Para tal periodo, México era el 4° país proveedor de EE.UU y el 3er. mercado más grande para los productos de EE.UU. además de sus socios comerciales más dinámicos. Idem.

la participación de las exportaciones de México dentro de las importaciones totales de dicho país. Esta participación, conviene señalar, pasó de un nivel de 6.9% en 1993, hasta alcanzar 11.0% en 2003 (Gráfica 3).

GRÁFICA 3\*- BALANZA COMERCIAL MÉXICO (MILES DE MILLONES DE DÓLARES)



\* De 1991 a 1994 se muestra que el intercambio comercial entre México y EE.UU era deficitario debido a la inflación que la economía mexicana venía sufriendo y que derivó en la crisis de 1994, a la cual le sucedió la firma del TLCAN como estrategia de la apertura externa y que entre 1995 y 2003 refleja el acceso de insumos importados de E.E.U.U y exportaciones mexicanas hacia ese país. Fuente: De la Cruz Laso, Rafael A.: Consejero Comercial de México en Guatemala "Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN): La experiencia de México", Embajada de México en Guatemala, 9 de mayo de 2005.

### ➤ **Región medio oeste: oportunidades en Chicago como capital económica de la región**

Chicago es la capital económica del Medio Oeste de EE.UU (además de Illinois, incluye a Indiana, Iowa, Michigan, Nebraska, Minnesota, Wisconsin y las dos Dakotas) es también la puerta de entrada para los mercados del este de EE.UU Muchos productos destinados a Nueva York, Pennsylvania y New Jersey ingresan por Chicago, lo cual representa una plaza de grandes oportunidades a las empresas mexicanas para alcanzar otras regiones con su amplia gama de productos.

El producto estatal bruto es de 475 m.m.d. e Illinois es el polo de atracción económica más importante de la región medio oeste de Estados Unidos. El producto regional de Chicago, 350 m.m.d., es generado por 203 mil empresas

grandes, medianas y pequeñas, con 3.3 millones de empleados. En una área de 500 millas alrededor de Chicago, se produce la mitad de las manufacturas y se ubica el 25% de la población y el 9% de los hispanos del país.<sup>125</sup>

La economía de Illinois se concentra en las manufacturas metálicas, procesamiento de alimentos, plásticos, tecnología, programas de computo, sector eléctrico-electrónico, fabricación de instrumental medico; seguros y servicios financieros, transporte e industria pesada. Generado de su dinamismo económico, favorece una complementación natural con empresas mexicanas en varios rubros productivos en lo que se refiere a manufactura y subcontratación.

Illinois paso obligado entre el este y el oeste de Estados Unidos, cuenta con una amplia red de transporte. El estado tiene acceso al Lago Michigan, a los ríos Mississippi, Missouri y Ohio, en tanto que sus terminales marítimas y cuatro puertos de carga dan servicio a embarcaciones que cruzan los Grandes Lagos y cruzan el Atlántico y el Golfo de México.

Por ferrocarril, Illinois maneja 205 millones de toneladas de productos, transporta diariamente 2 millones de pasajeros y 40 mil furgones de mercancías en sus más de 500 mil millas de vías férreas. El 75% del flete ferroviario de EE.UU transita por Chicago. Los 12.4 millones de unidades operados por el Centro Point Intermodal Center, lo ubican como el tercer puerto mundial en cuanto a movimientos de contenedores.<sup>126</sup>

Seis carreteras interestatales cruzan por dicho estado; cuenta con más de 200 terminales de tractocamiones, siendo el centro de autotransporte más grande del país. Sus dos aeropuertos Internacionales: *O'Hare y Midway* suman 3300 vuelos diarios; O'Hare transporta anualmente a más de 66 millones de pasajeros y 1.4 millones de toneladas de carga.

---

<sup>125</sup> Leaman, Miguel A., "Chicago donde los Contenedores se Bifurcan" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año 13, núm, 147, Junio 15 de 2004, p. 5.

<sup>126</sup> Idem.

Se puede analizar que Chicago cuenta una amplia infraestructura en cuanto a vías y medios de comunicación que hacen que México pueda considerar a esa región como una opción que genere utilidad al segmento de pequeños y medianos negocios; aunado a ello debe tomar en cuenta que toda esa infraestructura le permite otra ventaja que es allegar a la población hispana productos que tienen que ver con sus gustos y preferencias. Al respecto la población latina en Illinois llega a 1.3 millones de personas y representa el 12.3% de la del estado. El poder adquisitivo de los latinos en EE.UU es de 653 m.m.d., lo cual, aunado a la estimación de que el 80% de los latinos viven en Chicago son de origen mexicano, hacen de esta zona un terreno fértil para la comercialización de productos y servicios procedentes de México.<sup>127</sup>

La actividad económica de Chicago para 2003 mejoró considerablemente, donde la producción de manufacturas una moderada recuperación y que generó cierta confianza. La percepción en la comunidad empresarial local durante esos años fue que los mercados industriales se iban estabilizando, además de que la demanda se ha venido revitalizando en esa zona, y en la cual se han venido registrando importaciones de productos procedentes de México (Cuadro 3.13) por un valor promedio anual promedio cercano a 1 800 m.d.<sup>128</sup>

CUADRO 3.13 PRODUCTOS QUE REGISTRAN OPORTUNIDADES EN CHICAGO	
Alimentos frescos y procesados	Materiales para construcción
Bebidas	Piezas metalmecánicas
Grabaciones musicales	Muebles
Eléctrico-electrónicos	Plásticos
Ferreteros	Regalos (Ver Caso 1)
Maquinaria	Calzado

Fuente: Elaborado con información de Leaman, Miguel, "Chicago donde los Contenedores se Bifurcan" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año 13, núm.147, Junio 15 de 2004, p. 6.

<sup>127</sup> Ibidem, p. 6.

<sup>128</sup> Idem.

**CASO 1: *KAKTUS INTERNACIONAL* (JOYERÍA DE PLATA)**

*Kaktus International*, localizada en la Ciudad de México es una empresa mexicana productora y diseñadora de joyería de plata, misma que desde sus inicios ha venido recibiendo apoyo por parte de la Consejería Comercial en Chicago y de la Gerencia de Eventos Internacionales de Bancomext, lo cual le ha permitido que derivado de su participación en más de diez ediciones de la feria del regalo *Chicago Gift and Home Market*, haya conseguido establecer una cartera de clientes en la región del medio oeste de Estados Unidos. Desde el inicio de la participación de la Consejería Comercial en Chicago en la feria mencionada, en 1996, *Kaktus International* ha participado como expositor.

Daniel Dilge, propietario de la empresa y diseñador de sus productos ha manifestado que ha sido a través de su presencia en el pabellón mexicano, que los empresarios regionales lo identifican como proveedor sólido y seguro. El verdadero éxito de una empresa pequeña como *Kaktus* ha sido su perseverancia y paciencia en el mercado, lo que no siempre ha sido fácil, ya que muchos empresarios se desaniman con una o dos participaciones en ferias internacionales por los retos que ello implica. Asimismo, *Kaktus* siempre ha estado a la vanguardia en cuanto a nuevos diseños y tendencias del mercado, buscando favorecer las preferencias de sus clientes, lo cual ha contribuido a los éxitos obtenidos.

Fuente: Berthier, Blanca en Leaman, Miguel A., "Chicago donde los Contenedores se Bifurcan" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año 13, núm, 147, Junio 15 2004, p. 6.

Al respecto, los productos mexicanos continúan disfrutando de las preferencias derivadas del TLCAN, lo cual aunado a la competitividad de los productos nacionales y nuestra ubicación geográfica, habían convertido a México en el 2º socio comercial de Illinois, después de Canadá.<sup>129</sup> Diversos productos suelen encontrarse con frecuencia en los supermercados, tiendas y fabricas de la región, elaborados por empresas medianas y pequeñas; así como detectar el creciente interés en concertar operaciones de subcontratación con empresas mexicanas, o bien de realizar operaciones en nuestro país.

Chicago destaca también por realizar más convenciones y ferias especializadas que en ninguna otra ciudad de EE.UU, básicamente en cuatro centros de exhibición: *McCormick Place*, recinto sede de más de 55 eventos anuales es visitado por más de tres millones de personas a ferias de manufacturas, alimentos o confitería, entre otras; *Rosemont Convention Center*, para eventos especializados con el de marca privada; *Navy Pier y Merchandise Mart*, uno de los edificios comerciales más grande del mundo, entre otros

<sup>129</sup> Ibidem, p. 7.

Se ha brindado apoyo a las empresas y entidades mexicanas que participan en Chicago y Detroit en las ferias de muebles y regalos: *Gift Show* (en enero y julio); manufacturas: *National Manufacturing Week* (marzo); ferretería: *National Hardware Show* (abril); alimentos y bebidas: *Food Marketing Institute/FMI* (mayo); dulces y confitería: *All Candy* (junio); plásticos: *NPE Plastics* (junio); Marca Privada: *PLMA* (octubre) e ingeniería automotriz: *SAE en Detroit* (marzo). También se proporcionan servicios a las empresas exportadoras mexicanas por medio de la identificación de oportunidades comerciales, perfiles de mercado, promoción de oferta exportable, concertación de agendas de trabajo, misiones de exportadores y ferias comerciales, así como otros servicios a la PyME.

Ante tales opciones, en Chicago los productos mexicanos se comercializan ya no sólo entre nichos tradicionales de población de origen mexicano, sino que también se registran ventas en los mercados más amplios de negocios de la región, de Piesen y La Villita a los suburbios de Wheeling, Elgin, Waukegan, Highwood, Jolit, o Aurora, y a lo largo de toda la zona urbana, se integran en productos y maquinaria de uso diario por los habitantes y empresarios de esa zona. Aunado a lo anterior, diversas herramientas (como las Consejeras Comerciales) siguen contribuyendo al desarrollo de las actividades de exportación de los empresarios mexicanos al medio oeste de EE.UU ofreciendo los servicios institucionales a favor de la comunidad empresarial de nuestro país.

Así, para las empresas del medio oeste, México es un país cercano que cuenta con características de mercado muy similares a las propias y que ofrece las ventajas de complementación y desgravación arancelaria a raíz de la suscripción del TLCAN, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. Se puede visualizar entonces, que la conjunción de los factores económicos, financieros, demográficos y de infraestructura hacen de Chicago, de Illinois y del medio oeste, una región con atractivos especiales para el comercio y la inversión con México, confirmando además la complementación económica entre las empresas de nuestro país y firmas de esa región.

➤ **Región noreste: oportunidades en Nueva York como centro de negocios y finanzas internacionales.**

En la zona de Nueva York y su alrededores, conocida también como la región “Triestatal” que cubre los estados de Nueva York, Nueva Jersey y Connecticut, existen grandes posibilidades de mercado. Con una población total de 31.2 millones de habitantes y un PIB conjunto de 1 321 m.d. (más de dos veces el de México) y un ingreso per cápita superior a 38 mil dólares anuales (26% más que el ingreso promedio de la Unión Americana: 30.2 miles de dólares), esta región es considerada como una de las de mayor poder adquisitivo en EE.UU. Asimismo, posee los más elevados índices educativos del país; el 87% de la población cuenta con estudios de secundaria o superior, muy arriba de la media estadounidense, lo que implica un mayor potencial de ingresos y un perfil del consumidor más sofisticado y exigente.<sup>130</sup>

Ahí tienen sus oficinas principales, 85 de las compañías *Fortune 500*, además de las mayores bolsas de valores de EE.UU, lo cual hace que Nueva York se ha considerado indiscutiblemente, el centro de negocios y finanzas internacionales más importante del país vecino.

Otro dato a destacar es la existencia de una gran diversidad racial en la región, pero especialmente en Nueva York, donde 53% de sus 8 millones de habitantes son afro-americanos, hispanos y asiáticos. Además del mosaico racial, existe una gran disparidad económica, especialmente en la ciudad de Nueva York y alrededores, en donde se puede encontrar a la gente más rica y también a los más pobres de EE.UU, situación que aunada al abanico étnico, genera múltiples nichos de mercado que presentan oportunidades para los exportadores mexicanos.

---

<sup>130</sup> González Edmundo, “Nueva York: Centro Financiero y Mercado Sofisticado” en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año 13, núm. 147, Junio 15 de 2004, p. 11.

Cabe señalar que durante los años noventa, la región creció significativamente, sobre todo en términos de empleos generados. El auge de *Wall Street*, de la mano del rápido crecimiento de las industrias de servicio y al fuerte flujo de inmigrantes contribuyeron a su rápida expansión económica. Según reportes de la Reserva Federal de Nueva York, la economía regional está mostrando un crecimiento más robusto que se ha reflejado de manera sustancial en las ventas y se espera una mejora gradual pero constante en el mercado laboral.<sup>131</sup>

La ciudad de Nueva York es una de las más densamente pobladas de EE.UU, con una alta representación de minorías, muy superior al promedio nacional. Su base industrial está dominada por los servicios, principalmente financieros, publicaciones, publicidad y despachos de abogados. La manufactura es muy reducida, a excepción de una significativa presencia de empresas del vestido que la ciudad aún mantiene.

Por lo que se refiere a Nueva Jersey, el estado destaca en la investigación y desarrollo, al contar con industrias líderes en farmacéutica, química y biotecnología, telecomunicaciones y fibra óptica. Más del 90% de las exportaciones de Nueva Jersey está constituida por productos manufacturados, tales como los farmacéuticos, químicos, maquinaria eléctrica y electrónica, así como equipo de cómputo.

Connecticut destaca por su industria manufacturera intensiva en capital y de muy alto valor agregado, en especial en lo que concierne al sector aeroespacial, equipo electrónico y productos químicos.

La región del Noreste se ha especializado y enfocado a los servicios y a la alta tecnología, generándose alta demanda por productos de manufactura media,

---

<sup>131</sup> En enero de 2001, la región entró en una recesión exacerbada por los acontecimientos de septiembre de 2001, así como por la caída de los mercados financieros. A partir de entonces, tanto la ciudad de Nueva York como la región en su conjunto se han recuperado lentamente, en especial a partir de mediados del 2003. Idem.

agroindustria y de otros sectores que no se producen en el ámbito regional. Además, el alto poder adquisitivo de la población aunado a la amplia diversidad étnica y de ingreso, permiten contar con una gran variedad de nichos de mercado y oportunidades de exportación.

Así, es posible encontrar mercado para prácticamente todo tipo de productos en todos los rangos de precios, desde el mercado masivo hasta productos de muy alto valor agregado, sin dejar de considerar que existe en cada nicho una gran competencia, tanto local como internacional (Cuadro 3.14).

CUADRO 3.14 PRODUCTOS QUE REGISTRAN OPORTUNIDADES EN NUEVA YORK	
Alimentos y bebidas	Regalos
Metalmecánico	Decoración
Plásticos	Textil y Confección

Fuente: Elaborado con información de González Edmundo, "Nueva York: Centro Financiero y Mercado Sofisticado" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año 13, núm. 147, Junio 15 de 2004, p. 13.

En las industrias de consumo que incluyen textil y la de confección, así como regalos y decoración, la ciudad de Nueva York es ampliamente reconocida por marcar tendencias de la moda, así como por sus tiendas que ofrecen una amplia gama de posibilidades, desde artículos de gran lujo que se venden en elegantes almacenes o tiendas hasta vendedores ambulantes. Las oportunidades para los productos mexicanos las encontramos especialmente en tiendas especializadas, las cuales requieren productos diferenciados en calidad, diseño y servicio, a precios competitivos. Para el sector regalos y decoración se organiza la participación de empresas mexicanas en las importantes ferias de regalo y joyería de esa cosmopolita ciudad. En lo que se refiere a alimentos y bebidas, en la región se consumen cerca de 90 billones de dólares, según el Departamento de Agricultura de EE.UU, por lo que se presentan numerosas áreas de oportunidad para empresas mexicanas, tanto de productos frescos como de especialidad, en los nichos de mercado latino y comida mexicana así como la lista para comerse o fácil de preparar. También representa el mayor mercado metropolitano para la industria restaurantera a nivel mundial (27 mil millones de

dólares anuales y 80 mil establecimientos), en donde existe una gran demanda de productos de alto valor agregado.

Al contar con una importante concentración de población hispana, que alcanza 4.3 millones de habitantes, es decir 14% de la total, estando la mayor parte (2.8 millones) concentrada en el estado de Nueva York, principalmente en sus alrededores, la cual era considerada como el 2º mercado hispano más importante de la región. Cifras oficiales establecen que de dichos hispanos, alrededor de 600 mil son de origen mexicano, los cuales están ávidos de consumir productos y marcas que les son familiares.

#### **CASO 2: "VITRO PACKAGING"**

*Vitro Packaging*, subsidiaria de *Vitro* en Estados Unidos, firmo recientemente un contrato para proveer envases de vidrio para tres diferentes vinos de mesa con St. Julian, la empresa vitivinícola más grande y antigua del norteno estado de Michigan, cuyo monto anual estimado es de 60 mil cajas al año, lo que equivale a unas 720 000 botellas anuales. *Vitro Packaging*, con base en Plano, Texas, inicio el proceso de abastecimiento de botellas de vidrio de la más alta calidad para las marcas *Blue Heron*, *Simply White*, y *Simply Red*, marcas de vinos St. Julian elaboradas con variedades de uvas producidas en el estado de Michigan.

Las botellas han sido fabricadas por *Vitro* en México; las botellas de *Blue Heron* están siendo fabricadas por Vidriera Los Reyes, y las botellas para *Simply White* y *Simply Red* por Vidriera Monterrey.

*Vitro Packaging* posee la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades de sus clientes, como es el caso de St. Julian. Esta es una muestra de el compromiso con el segmento de las botellas de vino de mesa, así como el empeño de *Vitro Packaging* de estar posicionados en la punta de las nuevas tendencias y tecnología en la fabricación de este tipo de envases de vidrio.

La reputación de *Vitro* como el proveedor de botellas de vino de calidad y precios competitivos, así como la amplia gama de formas y colores de botellas de vino les permite surtir a todas las empresas vitivinícolas de Estados Unidos, siendo un elemento clave para su exitoso desempeño.

Además, la empresa posee una importante ventaja competitiva en el mercado, que consiste en que *Vitro* está enfocado a proporcionar el mejor servicio al cliente; cada cliente es parte de un dedicado y comprometido equipo de trabajo. Con oficinas en Napa, Sacramento, Dallas, Atlanta y Nueva York, *Vitro Packaging* proporciona servicio a los 40 estados de la Unión Americana. Las ventas totales estimadas para el 2003, ascendieron a los 210 millones de dólares, lo que representa cerca de un 26% de las ventas de la unidad de negocios de Envases.

Fuente: Hernández, Abigail "Envases Mexicanos para Vinos de Estados Unidos" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext México, año 13, núm. 146, Mayo 15 de 2004, p. 25.

### ➤ **Región oeste: oportunidades en los Ángeles**

El estado de California se considera la economía número cinco, después de EE.UU, Japón, Alemania, y el Reino Unido. Su PIB es de 1.4 trillones de dólares americanos, que representa 13% del Producto Nacional, lo cual convierte a California en el principal mercado de Estados Unidos.

Las actividades económicas de California son grandes y diversas y se encuentran enfocadas a la industria de servicios y tecnología de punta, lo cual ha colocado al estado como una economía preponderante, tanto en el vecino país del norte como en el mundo. Ocupa una posición de liderazgo a nivel mundial en telecomunicaciones avanzadas, multimedia, biotecnología, equipos para Internet y Software. También ha fortalecido en los últimos años sus posiciones en entretenimiento y turismo, diseño de modas y agricultura. El estado es un gran innovador que produce alta tecnología y servicios tales como las industrias fílmica, electrónica y aeroespacial, que continúan siendo las más importantes de la nación.

California representa para el exportador mexicano otro mercado estatal con alto potencial de mercado por diversas razones: en la entidad habita el 74% de la población del total del estado; el estado genera 13% del PIB de EE.UU, de hecho su poderío lo convierte por si mismo en la quinta economía a nivel mundial, como se mencionó anteriormente; uno de cada siete empleos en EE.UU se ubica en la entidad; en California reside un tercio de la comunidad hispana a nivel nacional; es el estado exportador número uno de la Unión Americana; y es por todo lo anterior, el principal mercado de EE.UU.<sup>132</sup>

A pesar del menor crecimiento económico de EE.UU en los últimos años, la economía californiana ha crecido a tasas superiores a la media nacional, siendo

---

<sup>132</sup> Serna, Eligio; "Mercado para Productos Latinos" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext; México, año, 14, núm. 155, Febrero 15 de 2005, p. 5.

el sur del estado el puntal de ese desarrollo. Cabe mencionar también que México es el principal mercado internacional para productos de California.

Dentro de California se localiza la ciudad de Los Ángeles, que es el condado más poblado de la Unión Americana, ya que excede la población de Nueva York. Asimismo, Los Ángeles y su zona conurbana (condados de Los Ángeles, Orange, Riverside, San Bernardino y Ventura) es considerada, por sí sola, la onceava economía mundial, por arriba de la India y México. Los Ángeles es el centro de manufactura más grande de EE.UU. Tradicionalmente la economía de Los Ángeles se basaba en tres industrias prioritarias: tecnología, aeroespacial, entretenimiento y turismo. Actualmente esta región ha evolucionado a una balaceada economía multi-industrial con un enfoque de comercio exterior.

Por las razones antes expuestas, las oportunidades de negocios que brinda el suroeste de EE.UU son muy importantes. Aun más, las ventajas adicionales que ofrecen Los Ángeles son: ser el principal dentro de manufactura de prendas y diseño de modas a nivel nacional; primera región en valor de importaciones y exportaciones, así como en el manejo de carga portuaria del país; principal centro de manufactura EE.UU; uno de los principales destinos turísticos en el país con más de 25 millones de visitantes anualmente, que significan una derrama económica de 13 m.m.d.; ser uno de los cinco principales centros de diseño del mundo; el principal puerto de acceso a la Cuenca del Pacífico; dentro de los 50 principales mercados hispanos en EE.UU, Los Ángeles ocupa la posición número uno.

Dentro de los 10 principales sectores (Turismo, Comercio Exterior, Tecnología, Servicios Profesionales, Entretenimiento de televisión y cinema, Servicios de Salud/Biomédico, Servicios Financieros, Confección/Diseño de Textiles/Manufactura, Agricultura/Alimentos/Manufactura) sujetos al intercambio comercial entre México y California, la participación de productos manufacturados es muy fuerte. Con más de 35 millones de habitantes, California

no sólo es el más poblado de EE.UU sino el principal centro manufacturero del país, colocándose como la quinta economía del mundo dado su PIB. Casi un cuarto del producto doméstico bruto se relaciona con el comercio exterior.

En la actualidad México ocupa la 4ª posición como proveedor del mercado de California, abasteciendo más de 6.26% de las importaciones totales a dicho mercado en 2003.<sup>133</sup> La relación comercial entre el estado y nuestro país ha sido muy dinámica y muestra los mismos rasgos del intercambio general con EE.UU, creciendo significativamente a raíz del TLC, demostrando también las oportunidades para los productos mexicanos en esa región (Cuadro 3.15) generado por el potencial de compra de la comunidad hispana, el cual implica posibles negocios.

CUADRO 3.15 PRODUCTOS MEXICANOS QUE REGISTRAN OPORTUNIDADES EN CALIFORNIA	
Televisores	Transformadores eléctricos
Computadoras	Petróleo crudo
Instrumental y partes de equipo médico	Dispositivos eléctricos para protección y conexión de circuitos eléctricos
Circuitos electrónicos integrados	Playeras y productos similares de tejido de punto
Aparatos de transmisión radio-satelital	Auto partes y accesorios automotrices

Fuente: Elaborado con información de Serna, Eligio; "Mercado para Productos Latinos" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año, 14, núm. 155, Febrero 15 de 2005, p. 6.

Por país de origen, 8.7 millones de personas eran mexicanos en 1980; para el 1º de enero de 2004, esta cifra se colocó en 28.9 millones. Pero la magnitud poblacional no sería tan relevante si no fuera acompañada de la dimensión de su poder de compra: éste se eleva a 575.5 m.m.d. para 2010. California es por mucho el estado de mayor población hispana en EE.UU: 13.5 millones de habitantes (75% de origen mexicano) o 31% del censo poblacional hispano de ese país.<sup>134</sup> La entidad cuenta con nueve de los principales 50 mercados hispanos en el vecino país del norte, incluyendo Los Ángeles, San Francisco, San Diego, Sacramento y Fresno.

<sup>133</sup> Ibidem, p. 6.

<sup>134</sup> Idem.

### CASO 3: “*HERRFA*” (HERRERÍA)

*Herrfa* es una empresa familiar que inició operaciones en 1975 en Tlaquepaque, Jalisco, dedicada a la fabricación de jardineras y maceteros. En 1979 se trasladó a Tijuana y comenzaron a vender sus productos en la franja fronteriza. Ahí fue donde nació su primer cliente extranjero.

Esta empresa, cuyo lema es “Arte en Hierro”, no vende, como muchas otras por catálogo, todo lo que produce es bajo diseño especial y su nicho es la hotelería, los restaurantes, bares y los sitios de recreo; asimismo en la iluminación como lámparas de pared, candelabros y todo este género.

Para su directora general, Francisca Avalos el camino a la exportación no ha sido fácil y su primera incursión la hizo al estado de California, específicamente a Hollywood. Actualmente está abriendo mercados en Estados Unidos, Canadá y Japón. Hay clientes en California, Nevada, Arizona, Colorado, Texas y Florida. En Canadá se tiene presencia en Vancouver y Montreal. Como parte de la estrategia, la empresa fue certificada con la norma CSA de iluminación, ya que sin ella era imposible exportar el producto ya terminado y los intermediarios eran quienes terminaban el producto y ponían sus propias etiquetas. Además, Francisca Avalos ha señalado que los retos han sido salir a visitar otros mercados, darse a conocer y generar la confianza a través de un servicio personalizado sin sacrificar precios. Encontrándose con clientes que han decidido no comprar a proveedores chinos porque les gusta el servicio que ofrece *Herrfa*.

Esta empresa se acercó a Bancomext en 1996, al Centro Regional de Tijuana en donde recibió apoyos de reembolso de ferias, agendas de trabajo así como cursos de capacitación. Las ferias a las que ha acudido se enumeran de la siguiente manera: en 1996 en Londres; 1997 a la *Multimerchandise Fair* en las Vegas; 1997 a la Feria Internacional del Mueble en Valencia y desde 1999 ha asistido año con año al *Hospitality Design* en las Vegas. Asimismo, ha participado en ferias más locales como *Mexport* y ferias locales organizadas por la Secretaría de Desarrollo Económico (Sedeco) y otras organizaciones del gobierno federal y estatal.

*Herrfa* fue galardonada en 1998 con el Premio al Mérito Exportador en su categoría de pequeña empresa. De tal manera que el éxito de la empresa ha radicado en que tras su búsqueda de permanecer en el mercado y ser competitivos han requerido utilizar tiempo, tenacidad, constancia y paciencia, pero sobre todo, que por más de 20 años, haya brindado al cliente calidad y servicio, cumplimiento y atención personalizada.

Fuente: De la Mora Fernando; “Herrería Mexicana triunfa con el TLCAN” en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext; México, año, 14, núm. 155, Febrero 15 de 2005, p. 10.

La muestra de que los productos de origen mexicano van teniendo éxito en la región oeste es que las tiendas de autoservicio y departamentales, y el mercado institucional empezaron a ofrecer mayor variedad de productos latinos (tomando en cuenta que dos tercios de esta cantidad es de origen mexicano),<sup>135</sup> a dedicar pasillos completos a los artículos que consume este segmento poblacional, y a inundar con publicidad la oferta de bienes de consumo para este mercado.

<sup>135</sup> De acuerdo con datos del censo de 2000.

➤ **Región sureste: oportunidades en Texas como sitio estratégico para los negocios en Estados Unidos**

Texas por su extensión, es el segundo estado más grande de la Unión Americana (después de Alaska); y por su economía de un PIB de 827 m.m.d., y un ingreso per cápita de 28 581 dólares, en tanto que su cercanía y lazos históricos y culturales con México lo hacen atractivo para hacer negocios. Su población es de 20.8 millones de habitantes, de los cuales el 32% es de origen hispano,<sup>136</sup> es el segundo estado más poblado de la Unión Americana, después de California y está dentro de los diez de más rápido crecimiento; las ciudades más grandes por orden descendente son: Houston, Dallas, San Antonio, Austin y El Paso. Austin, su capital, es considerada como uno de los principales centros tecnológicos de EE.UU.

El *Texas Data Center* estimó que la población alcanzará 35 millones de habitantes en el 2040, esto es un 68% de incremento a partir del año 2000. Los hispanos contarán con un 83% de este crecimiento y se espera rebasen en número a los anglos en Texas para el 2020, con lo que el segmento hispano pudiera constituir la mayoría de la población en Houston y Texas, de manera que ese atractivo mercado ofrece oportunidades constantes por consumo, principalmente de alimentos y bebidas mexicanas.<sup>137</sup>

Houston, como centro de negocios internacional representa un comercio muy importante para manufacturas y servicios mexicanos (Cuadro 3.16), ya que su cercanía, la comunicación aérea, terrestre y marítima con México, lo hacen un núcleo de consumo y distribución clave en las estrategias exportadoras de empresas mexicanas. Así, es la cuarta ciudad más grande de EE.UU. después de Nueva York, Los Ángeles y Chicago, la más grande del sureste del país y del estado de Texas, así como el quinto mercado hispano en tamaño de EE.UU.,

---

<sup>136</sup> Camarena, Armando; "Texas, sitio estratégico para los negocios en E.U" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext; México, año 13, núm. 152, Noviembre 15 de 2004, p. 17.

<sup>137</sup> Idem.

tiene la ventaja geográfica de estar situado estratégicamente entre la costa del Atlántico, a la vez que en la zona central del tiempo, lo que facilita las comunicaciones con México y otros estados de la Unión Americana, todo lo cual lo convierte en otro sitio ideal para hacer negocios internacionales. Su población es de 4.8 millones de habitantes de los cuales, alrededor de 1.5 millones son hispanos; el 73% es de origen mexicano.<sup>138</sup>

CUADRO 3.16 PRODUCTOS MEXICANOS QUE REGISTRAN OPORTUNIDADES EN TEXAS
Metalmecánica: Industrias relacionadas al sector petrolero y de gas; procesos metalmecánicos y ensambles eléctricos.
Alimentos procesados y bebidas
Alimentos frescos: Frutas tropicales, vegetales.
Productos del mar: Filetes de pescado fresco, camarón, carne de jaiba.
Materiales para construcción: Losetas, recubrimientos, mármol, ladrillos.
No tradicionales: Hule/Caucho (Ver Caso 4)

Fuente: Elaborado con información de Camarena, Armando; "Texas, sitio estratégico para los negocios en E.U" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext; México, año 13, núm. 152, Noviembre 15 de 2004, p. 19.

Adicional a su posición geográfica, Houston tiene una infraestructura de clase mundial en comunicaciones tanto en sistemas carreteros, aeropuertos, puertos y ferrocarriles por donde pasan dos de los principales sistema ferroviarios del país: *Burlington Northern Santa Fe* y *Union Pacific*, el sistema aeroportuario de Houston, con tres aeropuertos es el cuarto más grande del país y el sexto mundial. El Aeropuerto Internacional de Houston ocupa el primer lugar en vuelos a México y el segundo en destinos totales de EE.UU.; en el 2003, transportó alrededor de 5.6 millones de pasajeros internacionales, de los cuales 2.2 millones, el 40% EE.UU. desde México, lo que es un indicador relevante del movimiento comercial y turístico que se desarrolla con México.

Así, Houston se reafirma con una fuerte ventaja competitiva en el ámbito internacional para el desarrollo de negocios, aunado a menores costos de operación, en especial en energía y vivienda. Otra de las grandes ventajas competitivas de esta metrópoli es su puerto, número uno del país en tonelaje de

---

<sup>138</sup> Idem.

carga extranjera, segundo en tonelaje total y el octavo más grande a nivel mundial en términos de tonelaje total. El canal de navegación de Houston, de 52 millas hacia el interior conecta al Golfo de México con la ciudad donde a lo largo y ambos lados existen terminales privadas y complejos industriales.

El estado de Houston cuenta con 14 zonas de comercio libre (*“Foreign Trade Zones”*), a lo largo del canal de navegación, con instalaciones para cargas líquidas, secas o combinadas y la posibilidad de operar centros de distribución, bodegas, manufactura o ensamble de productos. Además de Houston, existen otros tres puertos en la región: Galveston, Freeport y Texas City.

Refiriéndose al comercio, el estado de Texas y en particular la región del sur, depende en gran medida del intercambio comercial con México, siendo este último el primer destino de sus exportaciones, calculándose el comercio bilateral en alrededor de 85 m.m.d. Texas es el principal socio comercial de México a nivel estatal. En el 2003 exportó a México 41.6 m.m.d., 42% de las exportaciones totales del estado. Las exportaciones mexicanas a Texas son del orden del 45 m.m.d, alrededor de una tercera parte de las exportaciones mexicanas a EE.UU.<sup>139</sup>

Existe una dinámica comercial en la zona de las operaciones de exportaciones e importaciones de EE.UU provenientes de México desde 1999 hasta 2003. Así, Texas representa un enorme corredor económico para México por sus más de 1 900 kilómetros de extensión de los 3152 kms. De frontera entre México y EE.UU, a ser explorado por las empresas mexicanas. Dada la relevancia de este mercado se han otorgado diversos servicios y programas para la promoción internacional de la oferta exportadora mexicana.

---

<sup>139</sup> Los siete principales distritos aduaneros de EE.UU., por donde pasa el mayor volumen de mercancías provenientes de México son en orden descendente: Laredo, Tx.; El Paso, Tx.; San Diego, Ca.; Nogales, Az.; Houston/Galveston, Tx; Port Arthur, Tx.; Nueva Orleans, La. Tan sólo los distritos aduaneros participan con el 70% de las importaciones totales de EE.UU. provenientes de México. *Ibidem*, p. 18.

**CASO 4: “HULES BANDA” (NO TRADICIONALES: HULE / CAUCHO)**

Texas es uno de los estados con el mayor número de vehículos registrados: poco más de 14.6 millones de automotores en total, de los cuales 6.8 millones de unidades corresponden a camiones y 7.81 millones son automóviles. En Estados Unidos cada año se venden 16 millones de llantas nuevas y se renuevan 15.5 millones; esto es casi una llanta nueva por una renovada solamente en lo que se refiere a llantas de camión. Hules Banda, S.A. de C.V. está ubicada en la Ciudad de México y fue fundada en 1975; sin embargo, su historia inicia en 1958, cuando dos empresarios mexicanos deciden establecer una pequeña planta renovadora de nombre *Llantera Garrom, S.A.*; en los 60 ya renovaban 25 mil llantas y para 1968 era la empresa que más llantas remanufacturaba en Latinoamérica. En aquel entonces, la mayoría eran neumáticos de automóvil; los neumáticos renovados eran muy populares ya que por lo general duraban más que los nuevos. Más tarde decidieron incursionar en el segmento de neumáticos para camión. *Llantera Garrom* se vio en la necesidad de incursionar en el negocio de la producción de hule (caucho) para sus procesos ya que la planta de *Firestone Tire & Rubber* en México ocupó toda su capacidad productiva en la fabricación de llantas nuevas debido al incremento en la demanda. En 1975, *Garrom* construyó su propia planta de fabricación de hule para asegurar la materia prima con insumos de alta calidad de esta forma nace *Hules Banda S.A. de C.V.*

En los 90 cuando México se encontraba en un proceso de apertura comercial de sus fronteras, existía la amenaza de los grandes fabricantes internacionales por entrar al mercado mexicano; sin embargo, *Hules Banda* se preparó tecnológicamente con maquinaria moderna para hacer frente a tal proceso, a través de fuertes inversiones, tanto en equipos y maquinaria como en recursos humanos, capacitación y controles de calidad para la producción de hule como materia prima para la fabricación de banda de hule (banda de precurado para el renovado de llantas—*tread rubber*). Esta planeación a largo plazo y la modernización técnica dio la pauta para la incursión a otros mercados. De forma que, *Hules Banda* inició simultáneamente el sondeo del mercado en Texas y Centroamérica; en el caso de Texas más adelante comenzaron a realizar las primeras operaciones prueba con algunos clientes potenciales: empresas renovadoras de llantas, así como para aplicar las certificaciones de calidad necesarias de la industria como ASTM-CATL (*Cooperative Approved Tire List*), entre otras; tuvieron éxito y los clientes empezaron a hacer pedidos de forma más regular, situación que aprovechó la empresa para elaborar un plan de negocios y mercadotecnia para impulsar las ventas en un mercado altamente competitivo. Con la entrada en vigor del TLCAN en 1994, *Hules Banda* estableció el centro de distribución y oficina de ventas en Houston, bajo el nombre de *HB Plus Bandamatic, Inc.* Como subsidiaria de *Hules Banda*, con el objetivo de atender el mercado de Texas y otros estados del sureste; en 1998 se abrió la segunda oficina en California, coordinada desde Houston. En 1999 la empresa se certificó con la norma ISO-9000. Como puede apreciarse entrar a uno de los mercados más competidos del mundo no ha sido sencillo, ya que por el tipo de producto había desconfianza en el mercado para cumplir con la calidad y normas necesarias para el rendimiento que demandan las carreteras estadounidenses. Así, tuvieron que adaptar el producto a las necesidades y condiciones del mercado, aspecto esencial en proyectos de exportación; además tuvo que contar con un presupuesto mínimo comprometido para enfrentar los costos de acceso a un mercado diferente y soportar los gastos de operación en una economía como la de Estados Unidos; entender la forma de hacer negocios de las empresas estadounidenses y enfrentar la competencia del mercado asiático.

Fuente: Camarena, Armando; “Hules Banda: Nicho de Mercado No Tradicional en Texas” en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext; México, año 13, núm. 152, Noviembre 15 de 2004, p. 24.

Una de las estrategias para crecer y consolidarse en un determinado mercado es la presencia permanente con el establecimiento ahí de una representación de la empresa para un mejor control y atender mejor los requerimientos de los clientes y la promoción directamente. En tal sentido, en Houston se advierten cada vez un mayor número de empresas mexicanas operando y apoyando sus estrategias de comercialización.

Habiendo ubicado las diversas regiones de Estados Unidos y localizado las oportunidades que ofrece cada una de ellas muestran que introducirse por primera vez en un mercado exterior es el resultado de una decisión empresarial clave, no solo por los resultados que se pueda esperar obtener a corto, mediano o largo plazos, sino porque en sí misma esta penetración puede condicionar y modificar de forma positiva la actitud de la empresa hacia otros mercados.

Los Estados Unidos no presentan una excepción a las consideraciones anteriores. Si bien no constituyen un mercado particularmente fácil, tampoco hay que considerarlo extraordinariamente difícil. La obvia existencia de importantes diferencias físicas, culturales y lingüísticas entre el mercado americano y el mexicano no implica pues que el acceso al mismo sea muy difícil, aunque sí hay que convenir en que tales diferencias exigen elaborar una meticulosa estrategia de penetración, contando con un buen conocimiento previo del mercado. Y sobre todo, nunca se debe considerar esta primera operación de aproximación a los Estados Unidos como una acción esporádica. El mercado estadounidense no se presta a una operación ocasional, sino que requiere dedicación y continuidad. Una muestra son los casos de empresas citados en el presente capítulo cuyos resultados para las mismas han sido y son en general satisfactorios.

Una de las características principales es que se está volviendo un mercado en su mayoría de origen hispano con costumbres y lengua similar, el cual representa una oportunidad para el pequeño y mediano empresario mexicano para la creación de nuevos negocios y el incremento de sus exportaciones.

### 3.2.2 Oportunidades de negocios en Canadá

Canadá, país de abundantes recursos naturales, se convirtió en territorio independiente en 1867 tras haber sido colonia británica, desde entonces se ha desarrollado económica y tecnológicamente de la mano de Estados Unidos. Su población es de un poco más de 32 millones de habitantes distribuidos en 10 provincias y 3 territorios. Casi el 85% de la población total vive a menos de 300 kilómetros de la frontera con Estados Unidos. Las principales concentraciones poblacionales se ubican en las ciudades del este, Toronto y Montreal; y del oeste, Vancouver y Calgary, que agrupan aproximadamente al 60% de la población total del país. El ingreso promedio de Canadá es de 29 mil dólares estadounidenses anuales, ocupando el noveno lugar a escala mundial.<sup>140</sup>

Cuenta con una diversidad de razas predominando las personas de origen británico y francés; aunque en el oeste del país tienen gran participación en el total de la población las personas de origen asiático, africano y árabe. El 68% de la población es económicamente activa (donde cada persona activa sostiene únicamente a 0.47 personas). Sus idiomas oficiales son el inglés y el francés.<sup>141</sup>

Refiriéndose a la Industria y Comercio en Canadá, hasta el año 2003 sus exportaciones ascendían a 401 m.m.d. y las importaciones fueron del orden de 341 m.d., registrándose un superávit comercial de 60 m.m.d. que ha sido un fuerte impulsor de la economía canadiense y ha favorecido su presencia internacional. La economía canadiense es predominantemente de servicios (71.2% de aportación al PIB), seguida por la actividad industrial (26.5% de aportación) y la rama agrícola (2.3%).<sup>142</sup>

---

<sup>140</sup> Ríos, Sergio; "Canadá a 10 años del TLCAN" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, año 13, núm. 149, México, Agosto 15 de 2004, p. 10. y Bureau of Promotion du Comerce Canada, El Mercado Canadiense: Guia para los Exportadores en los Países en Desarrollo, Trade Facilitation Office Canadá, Secretaria de Economía, p. 5.

<sup>141</sup> Ibidem, pp. 10-11.

<sup>142</sup> Ídem.

Por ello, los exportadores internacionales se interesan en las importaciones ya que absorben una participación grande y creciente del total de los gastos de la economía canadiense, siendo los bienes y servicios los que representan casi el 25% del total de gastos en Canadá. El país representa una gran oportunidad para México (Cuadro 3.17), sobre todo en los sectores agrícola (sector no favorecido para Canadá, debido a su situación climática), alimentos, partes y componentes industriales. Así, la necesidad de conjuntar esfuerzos para desarrollar industrias complementarias tiene como consecuencia la realización de coinversiones y alianzas estratégicas entre empresas de México y Canadá.

CUADRO 3.17 CANADÁ: SECTORES Y PRODUCTOS CON POTENCIAL COMERCIAL	
Sector	Productos
<i>Alimentos Procesados</i>	Alimentos procesados, confitería, bebidas no alcohólicas, café, conservas de frutas y hortalizas, frutas congeladas, frutas secas, jugos, concentrados, pepinillos y vegetales congelados.
<i>Alimentos Frescos</i>	Mango (Ataulfo, Keitt, Kent y Haden), toronja (rosa, rosada y amarilla), aguacate, plátano, espárrago, okra, jitomate, sandía, melón.
<i>Cantaloupe y Money Dew</i>	Pepino, naranja variedad Valencia, especias y variedades orgánicas.
<i>Floricultura</i>	Anturios, Ave del Paraíso, rosas y follaje decorativo.
<i>Productos Pesqueros</i>	Abulón, camarón de alta mar, calamar y langosta.
<i>Calzado</i>	Bota vaquera, zapato de baile, zapato deportivo, calzado de piel para dama, caballero, niño y bebés.
<i>Muebles y Accesorios</i>	Muebles de madera, metal y estilo mexicano.
<i>Regalos y Artículos Decorativos</i>	Marcos de madera, adornos de hierro forjado, macetas de barro y cerámica, joyería de plata, alfarería y accesorios de madera.
<i>Materiales para la Construcción</i>	Mezclas, cementos, pisos, recubrimientos, artículos sanitarios, azulejos, losetas, granito, mármol, onix y productos de vidrio.
<i>Confección</i>	Productos de algodón 100%, ropa casual para dama, caballero, niño y bebé.

Ríos, Sergio; "Canadá a 10 años del TLCAN" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, año 13, núm. 149, México, Agosto 15 de 2004, p. 10.

Como puede apreciarse, existen buenas oportunidades de negocio para las empresas mexicanas que quieran exportar productos a Canadá con las cuales pueden aprovechar las ventajas competitivas como la cercanía al mercado, los gustos por el consumidor, las ventajas del TLCAN, los productos de calidad y los

precios competitivos. De esta forma, cuando las PyME deciden incursionar a ese mercado, pueden optar por la estrategia de comercializar con una buena imagen de marca (ya sea la que utiliza México, que es mas costosa por los gastos de promoción y publicidad, o bien utilizar el esquema de marca propia de los supermercados canadienses). Además, deben tomar en cuenta el canal de comercialización más adecuado para el productor, siendo aquí donde las circunstancias y la participación de ciertos actores canadienses<sup>143</sup> aseguran la cobertura de ese mercado a los exportadores mexicanos, quienes contarán con varias opciones, ventajas y alternativas para realizar sus ventas:

- A) Contactar a intermediarios que puedan ofrecer una verdadera red de distribución nacional desde la entrada del país hasta la venta al usuario final.
- B) Existe la posibilidad de que algunas veces los exportadores vendan directamente a los vendedores establecidos en el mercado canadiense que tienen departamentos de compras centralizados y agentes en el extranjero.
- C) Además, en varias industrias canadienses los vendedores al por menor han conformado grupos o redes de compras para eliminar a los vendedores mayoristas y a los revendedores.
- D) Otra opción es la existencia de estrategias de mercado muy especializado y los productos hechos a la medida del consumidor, que han debilitado la distribución comúnmente centralizada en algunas industrias y donde las PyME exportadoras mexicanas deben localizar las oportunidades de negocios cuando:

Los bienes de consumo importados a Canadá son comprados por los importadores mayoristas y corredores, compañías de pedidos por correo y supermercados. Muestra de ello, es que los agentes locales y los representantes manufactureros están muy comprometidos en el mercadeo de productos industriales y de consumo en Canadá, lo cual representa una ventaja ya que conocen el mercado canadiense y su ubicación física próxima al mercado objetivo.

---

<sup>143</sup> Bureau of Promotion du Commerce Canadá, op. cit., p. 58.

Aunado a lo ya especificado, los exportadores del sector PyME mexicano pueden aprovechar las oportunidades que ofrece la firma del TLCAN tomando en cuenta diversas variables en el comportamiento del consumidor que continúan dando forma al mercado canadiense de muchos productos tales como la demanda en la mejora y calidad de bienes y servicios, lo cual aumentara su competitividad; la preocupación por preservar el medio ambiente; innovación tecnológica en los bienes y servicios, que ha generado la elaboración de productos hechos a la medida para satisfacer a los consumidores situación que ha generado la creación de una diversidad en los puntos de venta.<sup>144</sup>

Cabe señalar que el TLCAN sigue contribuyendo al desarrollo del comercio y la inversión entre los tres países firmantes, así como la consolidación de las reglas y procedimientos que controlan el comercio y la inversión en la región y ha sido clave para la prosperidad de Canadá. El TLCAN ha permitido incrementar las exportaciones de Canadá y México a EE.UU. Actualmente más del 50% de las exportaciones canadienses se dirigen a EE.UU; mientras que México ha duplicado la proporción de sus productos en el mercado estadounidense. En la actualidad México exporta a Canadá el 2% del total de sus exportaciones, mientras que EE.UU exporta el 89% del total. La industria manufacturera de Canadá ha logrado desarrollarse gracias al funcionamiento de un mercado cada vez más grande y eficiente. En 2002, Canadá logró ser el principal destino de productos de exportación de 39 de los 50 estados de la Unión Americana.<sup>145</sup>

Resultado de una reducción arancelaria entre México y Canadá que entró en vigor en 2003, se consolidó la región del TLCAN como una región libre de

---

<sup>144</sup> Como son los Supermercados de Descuento que ofrecen variedad, calidad y bajos precios, tratando de atraer consumidores de todos los estratos sociales; Supermercados Generales en donde se trata de alcanzar a los consumidores con poder adquisitivo medio y medio-alto, que exigen diversidad y oferta constante durante todo el año; Supermercados Especializados, que pueden ser de dos tipos, unos que satisfacen los gustos de alguna minoría étnica, y otros especializados que se orientan a un segmento de ingresos altos; y las Tiendas de Conveniencia que buscan satisfacer una urgencia o conveniencia de consumo. Cortés Gómez, Rafael; "Cómo aprovechar el TLCAN con Canadá" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext; México, año 13, num. 143, Febrero 15 2004, p. 30.

<sup>145</sup> Ríos, Sergio, op. cit., p. 13.

aranceles. Los niveles de exportaciones mexicanas a territorio canadiense continúan en aumento, aunque son considerablemente menores a las que se envían a EE.UU (Cuadro 3.18) siendo importante mencionar que muchos productos mexicanos son re-exportados a Canadá por medio de intermediarios comerciales o *brokers* estadounidenses o canadienses ubicados comúnmente en la frontera con México.

CUADRO 3.18 MÉXICO: BALANZA COMERCIAL CON CANADÁ (millones de dólares estadounidenses)					
Periodo	Exportaciones		Importaciones		Saldo Total
	Valor	Variación %	Valor	Variación %	Valor
1999	6 418	23.9	1 085	9.7	5 333
2000	8 120	26.5	1 370	26.2	6 750
2001	7 829	-3.5	1 779	29.8	6 050
2002	8 109	3.6	1 541	-13.3	6 568
2003	8 692	7.3	1 582	2.8	7 110

\* Muestra los flujos comerciales donde la proporción de los productos mexicanos en la balanza comercial canadiense es mayor al nivel de exportaciones reportado. Así, el TLCAN continúa contribuyendo al incremento del comercio y la inversión entre Canadá y México, lo cual se ve reflejado en el balance de 1999 a 2003, con un aumento promedio de las exportaciones mexicanas a Canadá de un 11.5% anual durante estos años. Fuente: Ríos, Sergio; "Canadá a 10 años del TLCAN" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, año 13, núm. 149, México, Agosto 15 de 2004, p. 15.

Cabe señalar el papel que juegan las Importaciones en Canadá es prescindible, pues una característica fundamental de su economía es su dependencia del comercio internacional ya que por sus características geográficas no es capaz de producir en sectores primordiales como el de alimentos y que son básicos para cubrir las costumbres, gustos y necesidades de la diversidad poblacional que caracterizan a este otro socio.

Como ya se mencionó Canadá Central es una región atractiva para hacer negocios al contar con más de tres quintas partes del total de la población las provincias de Ontario y Québec, consideradas el corazón industrial del país, son dos economías altamente urbanizadas caracterizadas por unos niveles de salarios y empleo relativamente altos. Juntas cuentan con más del 62% de las ventas al por menor, un hecho significativo para los exportadores mexicanos

potenciales al Canadá.<sup>146</sup> Al respecto se pueden apreciar a continuación las cualidades de ambas provincias que las hacen atractivas como destino de los productos que les puedan proveer las PyME mexicanas:

Refiriéndose a Ontario tiene como capital a Toronto siendo la ciudad más grande de Canadá y el centro industrial de la provincia. Su concentración de habitantes es de aproximadamente 12 millones. Su economía se basa en recursos naturales: piel, madera y minerales. Sus provincias cuentan con ríos y lagos destacando la región de los Grandes Lagos utilizada como ruta natural de transporte. Con el aumento de la población en Ontario, se han establecido nuevas industrias y se han aprovechado las vastas tierras para el cultivo.

Actualmente la economía del Norte de Ontario aún depende de los recursos naturales mientras que el sur, es la más rica y más densamente poblada del Canadá ya que aquí se localiza la mayor parte de la industria manufacturera del país junto con la más grande afluencia de consumidores; aun más, su proximidad con el enorme mercado de los Estados Unidos permite calificarla como profundamente industrializada. La mayor parte de su población trabaja en el sector servicios que ensambla líneas. Los sectores que han tenido un rápido crecimiento son el de negocios, las finanzas, el turismo y la cultura.

Particularmente, Ontario ocupa un lugar muy importante, ya que es el motor del total de la economía canadiense, que contribuye con la generación del 40% del total del empleo de Canadá,<sup>147</sup> generando un alto empleo en los sectores manufacturero, financiero y en el comercio; y menos empleo en agricultura, silvicultura y minería. También es considerado el centro industrial y financiero de Canadá donde se encuentran los bancos líderes y otras instituciones financieras. Así, un gran número de importadores se localizan en esta provincia, del mismo modo que los departamentos de compras de los grandes compradores

---

<sup>146</sup>[http://www.gov.on.ca/ont/portal!/ut/pl.cmd/cs/.ce/7\\_0\\_A/.s/7\\_0\\_252/\\_s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_252/\\_l/en?docid=EC001035](http://www.gov.on.ca/ont/portal!/ut/pl.cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_252/_s.7_0_A/7_0_252/_l/en?docid=EC001035) (consultado en septiembre de 2006) e *Ibidem*, p. 11.

<sup>147</sup> *Idem*.

canadienses. La exigencia en cuanto a productos también se percibe por parte de los inmigrantes de Europa Oriental, América Latina y Asia.

Como se señaló uno de los sectores económicos que predomina en Ontario es el de servicios, siendo el componente más grande de su economía, puesto que emplea al 74% (4.6 millones) del total de las provincias. Tal sector es moderno y diversificado, mismo que incluye una gran variedad de industrias de negocios privados y gubernamentales. La cifra generada por la industria de los servicios es del 70% del total de la economía de las provincias. Ejemplo de los principales servicios del sector incluyen el comercio y las finanzas, los servicios profesionales y técnico científicos, el arte y la cultura.<sup>148</sup>

Ontario da cuenta de aproximadamente 120 billones de dólares en su comercio total de servicios, tanto en exportaciones como en importaciones. Estados Unidos es el mayor socio comercial de Canadá, contando con alrededor del 60% de sus exportaciones e importaciones.

En lo que respecta al apoyo que pueden recibir los exportadores mexicanos en ese país el Ministerio de Pequeños Negocios y Emprendimiento (*Ministry of Small Business and Entrepreneurship*) resulta prescindible puesto que (además de la asistencia que brinda a través de sus doce oficinas en cuanto a crecimiento, innovación y ayuda en conjunto con otras asociaciones y provincias a los negocios pequeños y medianos nacionales) localiza las oportunidades en la apertura de nuevos negocios o bien en cuanto a las alianzas de empresas canadienses con proveedores mexicanos o de otras naciones. Asimismo se correlaciona con la Agencia de Pequeños Negocios de Ontario que a su vez cuenta con el apoyo de la Agencia Central de Pequeños Negocios y Centros Empresariales de Pequeños Negocios, encargados de brindar asesoría en cuanto oportunidades de negocios, promoción, importaciones y exportaciones, trámites, asesoría legal, etc.

---

<sup>148</sup> Idem.

En el caso de Montreal al contar con más de 2.3 millones (de los más de 7 millones de habitantes del total de la población de Québec) de habitantes es la segunda ciudad más importante de Canadá. Sus consumidores son bastante sofisticados, haciéndola un importante centro de negocios en campos como la moda, la ingeniería, la industria aeroespacial y las finanzas; también es un puerto grande y casa de numerosos importadores. Los canadienses tienen ingresos altos, mismos que gastan en bienes y servicios incluyendo aquellos importados del extranjero (Cuadro 3.19).

CUADRO 3.19 MONTREAL: PRODUCTOS CON POTENCIAL COMERCIAL
Telas para confección de prendas
Artículos decorativos de jardín
Alimentos procesados
Bolsas, carteras y portafolios de piel
Tubería de PVC
Ropa para dormir

Fuente: Ríos, Sergio; "Canadá a 10 años del TLCAN" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, año 13, núm. 149, México, Agosto 15 de 2004, p. 10.

El valor de las importaciones internacionales en los mercados de Québec han aumentado un promedio de 5.3% por año en 1995 -2004; el valor de las mismas pasó de 43.4 m.m.d. en 1995 a 68.7 m.m.d en 2004, siendo para este mismo año, que Québec importó el 19.3% de los productos extranjeros que entran a Canadá en comparación al año de 1995 (Gráfica 4).<sup>149</sup>

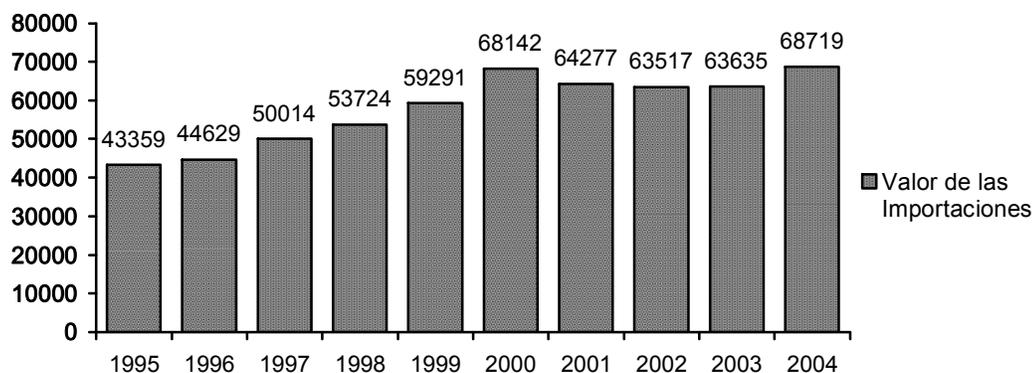
Otros productos que importa Québec son combustibles minerales que para 2004 representaron más del 16% de las importaciones totales contra el 8% de 1995 y que pasaron de 3.3 m.d. a 11.2 m.d. en 2005. Las variaciones anuales promedio y más altas las ha registrado el petróleo bruto con más del 14.9% y la gasolina con más del 18.1%, que en conjunto representan más del 90% del sector. Además, la compra de productos farmacéuticos ha tenido un gran crecimiento pasando de 442 m.d. en 1995 a 1.8 m.m.d. en 2004. También es importante la

<sup>149</sup> Lahaie, Richard et Yaguine, Dramé Mohamed; "Commerce International de Marchandises du Québec 1995-2004: Revue Historique"; Direction de l'analyse des Relations Économiques Extérieures; Septembre, 2005 en <http://www.gouv.qc.ca/portail/quebec> (consultado en septiembre de 2006)

compra de vehículos siendo de 6.4 m.m.d.; motores de aviones: 1.8 m.m.d.; y de camiones: 1.6 m.m.d., cada uno de los cuales ha tenido un crecimiento respectivo del 6.4%; 9.1% y 9.2%.

El sector de los automóviles y el petróleo de México, ocupan un lugar importante en las importaciones quebequenses. Las ventas de México pasaron de 990 m.d. en 1995 a 2.1 m.m.d. en 2004 luego de haber alcanzado una cúspide de 2.4 m.m.d. en 2000. Las inversiones mexicanas en Canadá tienen espacio para crecer en particular en sectores tales como el acero, el automotriz y los electrodomésticos.

GRÁFICA 4- EVOLUCIÓN DEL VALOR DE LAS IMPORTACIONES EN QUÉBEC  
(MILLONES DE DÓLARES)



\* Como se aprecia en la gráfica el valor de las importaciones muestra una evolución que asciende anualmente en más de un 12% entre 1995 a 1999, mismo que ascendió hasta un 9% en el 2000 que aunque tuvo un descenso de poco más del 4% de 2001 a 2003, se recuperó para el 2004 lo cual significa 68.7 millones de dólares. Fuente: Lahaie, Richard et Yaguine, Dramé Mohamed; "Commerce International de Marchandises du Québec 1995-2004: Revue Historique"; Direction de l'analyse des Relations Économiques Extérieures; Septembre, 2005 en <http://www.gouv.qc.ca/portail/quebec.4> (consultado en septiembre de 2006)

Cabe resaltar que esta provincia muestra una ventaja más que la posiciona en un punto estratégico para hacer negociaciones con los mercados más ricos de Norteamérica, teniendo acceso inmediato a consumidores ubicados en centros urbanos como Nueva York, Boston, Detroit, Filadelfia, Toronto y Washington reafirmando así su posición como un centro estratégico y principal de la vida

económica y cultural de Canadá gracias a su infraestructura moderna para el desarrollo de negocios aunado a su ubicación geográfica.

**CASO 5: "EL TIRÓN" (ALIMENTOS: LECHUGA Y AJO)**

Rancho *El Tirón* es una empresa agrícola mexicana localizada en el municipio de Loreto, Zacatecas con una extensión territorial de 400 hectáreas que inició sus operaciones hace más de 30 años, gracias a la visión emprendedora de Jesús Serna Ruiz, quien a pesar de los tropiezos sufridos en el transcurso de los años y gracias al apoyo de su familia se ha consolidado como una de las empresas de mayor proyección del estado de Zacatecas. Su objetivo es la producción, comercialización y exportación de productos frescos del campo de alta calidad, siendo sus principales productos la lechuga y el ajo blanco, este último comercializado con gran éxito en el mercado de Canadá, además de Estados Unidos y Brasil.

La lechuga es un vegetal de gran aceptación nacional e internacional, por lo que han puesto especial interés en la producción de la misma, cuidando su calidad, utilizando tecnología de punta en todos los procesos, logrando colocarlo en Estados Unidos y tiendas de autoservicio en el país. Actualmente cuenta con una producción de un millón de piezas mensuales. Por su parte, el ajo se le ubica como una de las hortalizas a las que se le ha encontrado infinidad de usos, desde condimento alimenticio hasta usos medicinales y casi mágicos que algunas personas suelen atribuirle.

Hoy en día se tiene una producción de 700 toneladas de ajo de las variedades Perla (75%) y California Basic (25%) de los cuales el 70 por ciento es destinado al mercado de exportación y principalmente al de Estados Unidos, contando con una distribuidora y comercializadora ubicada en San Antonio Texas.

La comercialización del ajo fresco se hace principalmente para el consumo en restaurantes, hoteles y cadenas de autoservicio en el país importador y su principal competidor lo constituye sus derivados como el ajo en hojuelas deshidratado, ajo en polvo, ajo en salmuera, sal de ajo, el propio en fresco y el ajo pelado.

Por tal motivo y a raíz de la propia demanda de sus clientes, Ma. Dolores Serna, Administradora de la empresa señala que no es posible seguir con un esquema de mercado exclusivamente de un producto fresco, sino que como estrategia de expansión y de aprovechamiento de la calidad del producto obtenido, en breve darían valor agregado a su producción con la venta de Ajo en Diente Pelado, que permitirá aprovechar en un 100 por ciento la producción obtenida, además de generar un mayor número de empleos permanentes y temporales.

Fuente: Hernández, Abigail; "Zacatecas: Dando El Tirón al Ajo" en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, año 11, núm. 123, México, Junio 15 de 2002, pp. 58-59.

## CONCLUSIONES

Durante los últimos años el mundo en general ha experimentado cambios tecnológicos, políticos, culturales y sociales. Esto para México trascendió a la firma del TLCAN frente al cual aparecieron a parte de un nuevo escenario político-económico, nuevos servicios, nuevas competencias, nuevas oportunidades y nuevos retos ante los que las exigencias para el sector PyME mexicano tuvo y sigue haciendo frente.

Desde el inicio de la presente investigación, se ha hecho hincapié en que sortear esos cambios depende en cierta medida de las estrategias competitivas que las PyME han venido implementando y que si bien son importantes al parecer deben complementarse con otros aspectos.

Por ello las PyME en su búsqueda por acceder a otros mercados además de redefinir sus propias características, reorientar sus actividades y capacidades económicas y estructurales (como el giro comercial, cantidad de personas que la conforman, capacidad productiva, gastos de producción, tiempos de producción, capacidad tecnológica, etc.) han requerido de otras estrategias como la participación en cadenas productivas, el asociacionismo, programas y políticas, así como hacer uso de otras experiencias mundiales para el éxito de las PyME.

Como resultado y aunque no existe una definición exacta para el concepto de PyME (ya que esta varía de país a país), esto no ha sido impedimento para que al transcurrir del tiempo las organizaciones hayan tenido que luchar y determinar entre desaparecer o permanecer adecuándose poco a poco a las condiciones de los mercados locales e internacionales, asumiendo las nuevas posturas frente a la concepción de las PyME, a la competencia, herramientas, políticas y que para el sector resulten un ejemplo tomando de cada aspecto lo que mejor convenga a su permanencia.

Como también se analizó y ya en el caso de las PyME mexicanas, se efectuaron reformas estructurales que comenzaron desde los años cuarenta y se

extendieron hasta los años ochenta bajo un aparato proteccionista (basado en la elevación de aranceles, introducción de permisos previos y de precios oficiales) en aras de impulsar a la industria nacional lo cual favoreció a algunos y perjudicó a otros. El panorama se complicó con la devaluación de 1982 debido al endeudamiento externo lo cual les generó todavía mayores costos. No obstante los esfuerzos seguían prolongándose a la firma del GATT de 1986 que estableció reglas que regirían las políticas comerciales de forma igualitaria.

Sin embargo, tras la inminente crisis de 1994 se procedió a la pronta firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, evidenciando que no sólo el poder adquisitivo de la población se vio reducido y que los empresarios locales vendían a precios no competitivos mientras se introducían mercancías más competitivas del exterior, sino que las empresas además de tener pocas alternativas (como lo fue en principio establecer redes con grandes corporaciones) tuvieron que asimilar su mayor problema y quizá el reto más importante: la falta de competitividad por diversas carencias y obstáculos como la baja productividad, elevados costos de producción, la ineficiente organización de la producción, el uso de tecnologías inadecuadas y obsoletas, baja calificación en la mano de obra, problemas regulatorios, la amplia burocracia y la falta de un sistema financiero sano que desde la crisis de 1982 se agudizaron debido que se redujo la intervención del Estado mediante la desincorporación de empresas paraestatales y en la regulación económica, lo cual implicó para la PyME el aumento de los precios de bienes y servicios públicos que el gobierno les vendía a precios subsidiados desplazándolas de los contratos públicos que las paraestatales les brindaban quedando al margen de la opción de exportar.

Por ello, en México es indispensable generar condiciones competitivas para las PyME, la estrategia de liberalización que se ha dado desde la década de los 80's ha permitido el control y estabilidad de las variables macroeconómicas y la atracción de inversión extranjera directa, sin embargo el gran debate aun continua en torno a la competitividad y a la generación y renovación de

condiciones competitivas para tal sector, que implica una serie de estrategias e instrumentos para su logro como son políticas de capacitación y difusión de tecnología, generación de capacidades como la vinculación interempresarial y cadenas productivas; sistema de incentivos en general, de fomento y financiamiento a las PyME y el desarrollo de investigación y la tecnología, así como la incorporación de empresas proveedoras que permita la localización de oportunidades tanto en Estados Unidos como en Canadá.

Bajo tal contexto, los retos desde esta perspectiva son enormes, se insiste en que para obtener un desarrollo integral y enfrentar el entorno competitivo se puede recurrir a diversos recursos que generen más condiciones estables y menos vulnerables frente a la competencia. Es necesario establecer nuevas ventajas competitivas para las industrias intensivas en capital con mayores índices de eficiencia y al mismo tiempo fomentar a las industrias menos desarrolladas intensivas en mano de obra. Estas medidas deben ser congruentes con el sector PyME a través de infraestructura moderna y de bajos costos, desarrollo tecnológico propio, nuevos y accesibles esquemas de financiamiento, programas de capacitación, productos nuevos y diferenciados, acceso a nuevos insumos, mejores servicios, establecimiento de proveedores calificados internacionalmente que ofrezcan alternativas viables para impulsar la modernización, competitividad y crecimiento sostenido del sector a fin de responder a los desafíos que plantea la globalización, la apertura comercial y la inmensa competencia que se observa en los mercados interno y externo.

Así, el deterioro de la empresa no sólo se relacionaba con tendencias históricas, sino también con cambios estructurales relacionados con las crisis y las reestructuraciones de esos años, de donde salía fortalecido un sector de grandes empresas que contaba con una creciente proyección al mercado internacional, en tanto el campo de desarrollo de los negocios pequeños y medianos se iba erosionando por la apertura comercial y deficiencias estructurales, dejándoles como únicas alternativas producir con mayor eficiencia

y adaptarse a los cambios del mercado en la búsqueda por expandir el comercio con Estados Unidos y Canadá a través de la firma del TLCAN y el campo de acción al que se sujetan los países.

La hipótesis planteada para esta investigación es que sí es posible enfrentar las tendencias globalizadoras de la economía mundial y más aun la competencia que tanto el mercado estadounidense como el canadiense representan, siempre y cuando se den y se aprovechen las condiciones necesarias que incentiven al sector PyME, resultando de gran relevancia en este punto la función, compromiso y ayuda tanto de las instituciones gubernamentales como de las no gubernamentales que brindan al sector PyME y claro está la disposición de este para tomar en cuenta las experiencias las acciones emprendidas por otros países. Otras ventajas a las que se puede recurrir son la similitud con el idioma, nacionalidad, gustos, costumbres o bien previo conocimiento de sus productos en los países estadounidense y canadiense. Esto se comprueba con lo argumentado en el capítulo tres al puntualizar mecanismos como las alternativas y fuentes de financiamiento así como los programas y políticas que tales instancias ofrecen en apoyo a las PyMEs y que conllevan a que vayan localizando oportunidades para diversos productos mexicanos en que nuestro país tiene la ventaja de producir fácilmente y que para sus socios resultaría difícil o hasta imposible producir siendo esta una forma de enfrentar la competencia derivada de la entrada en vigor del Tratado.

Pero, primero que nada los empresarios deben tener en cuenta que los objetivos del Tratado a través de sus principios y reglas incluidos el trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia, son los siguientes: eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y de servicios entre los territorios de las partes; promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio; aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las partes; proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual en territorio de cada

una de las partes; crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias; y establecer lineamientos para la ulterior cooperación trilateral, regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios del mismo.

Es entonces que se vuelve imperante que los pequeños y medianos empresarios con el objetivo de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado norteamericano tengan que informarse, hacer uso y exigir los derechos y obligaciones que los apartados y artículos del Tratado enmarcan. Uno de ellos se refiere al comercio de bienes del cual el sector puede favorecerse del trato nacional, la eliminación arancelaria, trato arancelario preferencial, o medidas de emergencia en caso de que la industria nacional se encuentre amenazada. Otro apartado es el de inversión, servicios y asuntos relacionados que recalca la legislación en materia de competencia donde los países reconocen la importancia de la cooperación y la coordinación entre sus autoridades para impulsar la aplicación efectiva de la legislación en materia de competencia y consultarán sobre asuntos de interés mutuo, incluidos la asistencia legal mutua, la comunicación, la consulta y el intercambio de información relativos a la aplicación de las leyes y políticas en materia de competencia en la zona de libre comercio. Y relacionados a los anteriores se encuentra el que aduce los principios generales refleja la relación comercial preferente entre las partes; la conveniencia de facilitar la entrada temporal de personas de negocios conforme al principio de reciprocidad y de establecer criterios y procedimientos transparentes para tal efecto. Asimismo, refleja la necesidad de garantizar la seguridad de las fronteras, y de proteger la fuerza de trabajo nacional y el empleo permanente en sus respectivos territorios.

De esta forma, el marco del Tratado ha permitido que numerosas limitaciones se superen a través de la cooperación y las alianzas estratégicas. Muchos fines que parecían inalcanzables se tornaron factibles cuando los recursos fueron ampliados a partir de la asociación con corporaciones que tienen los mismos u

otros escollos para llegar a su mercado objetivo. Las políticas de cooperación entre compañías son una forma, aunque no la única de resolver los cuellos de botella al desarrollo pleno de las metas que persiguen las PyME. Siendo una herramienta a la que se recurre cuando no existen opciones que permitan efectuar una gestión individual con posibilidades de éxito. Son útiles, tanto cuando las PyME tienen objetivos mínimos, como los de permanecer con vida en el mercado y aun más cuando existe el interés de proyectarse exitosamente a los mercados extranjeros.

A este respecto cabe señalar que existe una opción desde 1993, donde el sector público se ha interesado por garantizar programas de apoyo al crédito, la normalización de procesos, la innovación y la exportación de las PyME, así como el interés de actores como asociaciones empresariales, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, empresas e instituciones de investigación por crear alternativas para el sector ya sea como proveedoras o como miembros de agrupamientos: empresas integradoras con la finalidad de fortalecer la capacidad competitiva y reducir los costos fijos de inversiones en calidad, diseño y comercialización, mismo que no ha sido suficiente.

Pero se puede sacar provecho de la integración de cadenas productivas y la cooperación interempresarial como instrumentos indispensables de crecimiento a los que refiere el capítulo tercero del Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PPICE), puesto que la importancia de los eslabonamientos productivos radica en reintegrar las cadenas productivas en un entorno de apertura y globalización y estimular la incorporación de la pequeñas y medianas empresas y cuyo modelo de apoyo se aplica a ocho tipos de cadenas: industrias manufactureras de contenido tecnológico mayor; industria de automotores; industria de manufactura ligera; petroquímica y derivados; minería; desarrollo de eslabonamientos agroindustriales y forestalindustrial, y desarrollo de proveedores del sector público. En las industrias manufactureras de contenido tecnológico mayor se prevé desarrollar la colaboración interempresarial por vía

de la empresa-red en este caso denominada empresa central, con fuerte influencia y vínculos con proveedores de menor tamaño con distintas modalidades según el tipo de producto.

Otra opción que el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior ofrece, se refiere al desarrollo de los agrupamientos regionales, y tal como lo estableció el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 la tarea consistió en desarrollar parques industriales e infraestructura de apoyo a la industria de la región; crear sistemas de atención y promoción de la inversión nacional y foránea e integrar sistemas de información sobre recursos físicos y humanos regionales.

Sin embargo, caben más opciones en el afán de proyección que las PyME buscan para estar a la vanguardia y para lograr las oportunidades ante la apertura, habiendo diversas formas de agrupación a las que pueden recurrir y es así que se ofrece como opciones la cooperación interempresarial, que puede ser de tipo horizontal: un mismo tipo de producción (empresas conjuntas, contratos de investigación y desarrollo, convenios de colaboración, acuerdos de adquisiciones y exportación), vertical: distintas fases del proceso productivo (franquicias, concesión comercial, contrato de distribución, relaciones de subcontratación: es una opción que permite a las grandes empresas ganar flexibilidad con ayuda de sus proveedores, ya que a través de esta se armonizan intereses en cuanto a distribuir los recursos como el suministro de materias primas o bien la asistencia financiera) y diagonal: servicios prestados a las empresas; redes formadas por agrupamientos regionales que responden a un plan estratégico de ajustes continuos y adaptaciones mutuas; y empresas-red divididas en proveedores primarios y secundarios que pretenden generar un entorno favorable que puede articular a las empresas con el marco institucional donde la empresa secundaria recibe el respaldo técnico de la empresa primaria.

Así, los puentes que las empresas tienden con las instituciones de investigación, financiamiento, fomento industrial y formación técnica constituyen las redes

formales e informales. Los cambios intra e interempresa estimulan los procesos de calificación de mano de obra, el aprendizaje tecnológico y a difusión de innovaciones, mediante la movilidad de los trabajadores y el intercambio de ideas, favorecidas por la proximidad o la aglomeración de las actividades económicas, de ahí que se puedan formar verdaderas redes independientes y especializadas.

Las alianzas son una opción que agregan efectos sinérgicos para obtener ventajas y neutralizar desventajas, en un escenario en el que se trata de salir ileso de las amenazas y aprovechar todas las oportunidades que se presentan. El objetivo de supervivencia y crecimiento, pero en este caso de aprovechar las oportunidades ha obligado a explorar otras líneas de productos y alternativas, de tal forma que la complementación de recursos y capacidades individuales de compañías para alcanzar grados de competitividad en el mercado norteamericano muestran que para las PyME existen oportunidades de negocios derivados de procesos cooperativos visualizados estratégicamente y a partir de los resultados positivos, las experiencias se fueron acumulando, constituyendo el modelo que ahora la PyME representa.

Entonces, se puede obtener el mejor provecho las asociaciones donde las organizaciones empresariales pueden contribuir a crear políticas regionales sectoriales como parte de una política industrial a mediano o largo plazo y a la formación de capital humano con su aportación en aspectos tecnológicos, de capacitación, mercadotecnia y hasta en el sector financiero. Desarrollar actividades de transferencia y adquisición de tecnología, investigación y desarrollo, comerciales y financieras a favor del desarrollo de las mismas empresas, es decir invertir en infraestructura y capital humano, formar asociaciones interempresariales y cadenas productivas que permitan elevar los niveles competitivos del país.

Aunque aquí, hay se debe ser consciente de varios aspectos que generen medidas a favor del sector PyME ya que requiere de mejores alternativas de inversión que se traduzcan realmente en más oportunidades de financiamiento; para ello es necesario contar con instituciones más sólidas con una supervisión mas eficaz que garantice la seguridad del ahorro, combatir con a fortaleza jurídica la cultura de no pago, donde haya una banca de desarrollo más dinámica, orientada hacia las PyME, que contribuya a eliminar las distorsiones que persisten en los mercados y que le puedan prestar montos mayores y más baratos.

Deben generarse cambios en la estructura, mayor transparencia y un sistema financiero promotor del desarrollo, dotándolo de un marco legal flexible y competitivo que permita enfrentar los grandes retos de ampliar el ahorro, aumentar la eficiencia en la intermediación financiera y otorgar el financiamiento requerido para el crecimiento.

Si bien las reformas financieras han girado en torno a la estructura y funciones del sistema financiero bancario, la penetración de los servicios bancarios tradicionales en México esta limitada siendo inaccesibles para amplios sectores como es el de la PyME. Por ello es necesario reformar el marco normativo que regula la operación de las instituciones bancarias y los grupos financieros, con miras a adecuarlos a las sanas practicas financieras, ya que en su conjunto el sistema financiero es el medio idóneo para promover la competitividad, impulsar la inversión y estimular el desarrollo de los diversos campos productivos de México, dentro de un marco de orden, estructura y coherencia

Bajo este contexto, con la modernización y fortalecimiento del marco regulatorio se busca abatir el estancamiento del sector PyME procurando una mayor simplificación administrativa, lo que en combinación con otros factores y junto con el crecimiento económico, fortalecerá la prestación eficiente de los servicios financieros, y ya sea por medio de las alianzas estratégicas o formas de

cooperación en su diversas manifestaciones y como se ha mostrado párrafos antes, permitirán seguir cumpliendo con el objetivo de localizar y aprovechar las oportunidades de negocios para las PyME que ofrecen el mercado estadounidense y canadiense.

A lo anterior hay que agregar que para dar continuidad a dicho objetivo y que las oportunidades continúen realizándose, es necesario agregar datos recientes que muestran los esfuerzos y medidas que se siguen promoviendo a favor del sector. De este modo, la Fundación para el Desarrollo (FUNDES), destacó la importancia de las PyME para México y las repercusiones del tratado en ellas durante el periodo de 1994 a 2003, ya que cerca de 99% de los negocios que conformaban el sector privado (formal e informal) mexicano corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas: más de 650 000 PyME y 307 millones de microempresas generaron arriba de 80% del empleo en México y producen 50% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Además, dieron cuenta de más de 95% de los puestos de trabajo del sector privado, y para la población de estratos bajos (con escasas habilidades y mínima escolaridad) significando la posibilidad de acceder a un trabajo básico.

Los esfuerzos se extendieron hasta la gestión del presidente Vicente Fox Quezada, bajo una nueva visión de del papel de las PyME emitiéndose en un principio un acuerdo por parte de la Subsecretaria para Programas de Fomento, para reorganizar las actividades productivas de las personas y grupos pequeños como el Fondo Nacional de Apoyos para Empresas de Solidaridad, el Fondo de Microfinanciamientos a Mujeres Rurales, el Programa de Desarrollo Productivo de la mujer, el Programa de la Mujer Campesina y el Programa de Banca Social y Microcréditos que se integran como el Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, la creación de tales instancias da continuidad a renovar y ampliar las políticas de apoyo para crear empleos que en la mayoría de los casos se generan en pequeñas y medianas empresas, continuar con las innovaciones generadas de la nueva economía global además de continuar con

el desarrollo regional a través de programas especiales de promoción con apoyo del Estado, bajo la convicción de que en la base de todas las economías exitosas se encuentra un estrato de pequeñas y medianas empresas competitivas que en número de establecimientos constituyen cerca del 95% del total de empresas.

Con todo y los esfuerzos, dicho panorama cambió cuando para 2006 el gobierno federal, a través de la Secretaría de Economía (SE) admitió que México ha quedado rezagado en materia de competitividad, por lo que en tan sólo dos años, México pasó de ser el segundo país más competitivo en Latinoamérica al quinto, superado por Chile, Costa Rica, Brasil y Colombia.

En respuesta, el gobierno federal presentó un decálogo en materia de competitividad donde destaca la eliminación de 50% de los trámites en 2008 y la apertura de una ventanilla digital. A través de la Subsecretaría de Industria y Comercio de la SE, se explicó que estos 10 puntos concretarán 81 acciones repartidas en cuatro temas concretos: facilitación comercial, política sectorial, innovación y fortalecimiento del mercado interno.

Por tales motivos se insiste en trabajar de manera inmediata sobre estos rubros para competir tanto en el mercado interno como en el extranjero. Al mismo tiempo de promover una cultura empresarial que se oriente a la diversificación de las exportaciones, plantear una estrategia empresarial para continuar la conquista del mercado norteamericano, porque en la medida en que las empresas sean capaces de adaptarse a los requerimientos de una nueva situación competitiva en los mercados internacionales y en el propio, modificando sus estrategias (claras, efectivas y eficaces) de producción, comercialización, exportación y creación de productos innovadores se verán menos vulnerables ante la competencia de sus socios.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Abrahamson, Royce y Picle, Hal; *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*; Editorial Limusa; México; 1995.
- ❖ Acerenza, Miguel A.; *Marketing Internacional: Un enfoque metodológico hacia la exportación*; Ed. Trillas, México, 1990 (reimp. 2000);
- ❖ Aspe Armella, Pedro, *El camino mexicano de la transformación económica*, México, Fondo de Cultura Económica, 1993.
- ❖ Blanco, Gonzalo y Verma Savita; *El Sistema Financiero en México*, Captus Press, Canadá, 1996.
- ❖ Calvo, Thomas y Méndez, Bernardo; *Micro y Pequeña Empresa en México frente a los Retos de la Globalización*, Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México, 1995.
- ❖ FUNDES, *Experiencias Internacionales sobre Políticas para la Empresa Medía*, McGraw-Hill Interamericana, 2001.
- ❖ Cleri, Carlo A.; *Alianzas Estratégicas en un Escenario de Creciente Globalización*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1996.
- ❖ Dussel Peters, Enrique; *Polarizing Mexico. The Impact of Liberalization Strategy*, Colorado, Lynne & Rienner, Boulder, 2000.
- ❖ Espinosa Villareal, Oscar; *El impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, FCE, México, 1993.
- ❖ Foweraker, Joseph, "The Debt Boomerang, These Times, 15-21 de octubre 1986; citado en Hellman, Judith, analisis de "Continuity and Change in Mexico", Latin American Research Review, num. 23; 1988.

- ❖ Gallo, Miguel A., *Estructura Socioeconómica de México I*, Ediciones Quinto Sol, México, 1998.
- ❖ Gurría Treviño, José Ángel; *La política de la deuda externa*, México, Fondo de Cultura Económica, 1993.
- ❖ Llopis Vaño, Francisco; *Iniciativa Empresarial de la Pequeña Empresa*, Publicaciones/Universidad de Alicante.
- ❖ López García, Santiago; *Historia Económica de la Empresa*, Nuevos Instrumentos Universitarios/Crítica; Barcelona, 2000.
- ❖ Margain, Eduardo; *Los intereses, el poder y la distribución del ingreso en Relaciones Internacionales altamente asimétricas. El TLC y la crisis del Neoliberalismo Mexicano*, Centro de Investigaciones sobre América del Norte/UNAM; México;1999.
- ❖ Moreira Rodríguez, Héctor; *Entendiendo el TLCAN*, Centro de Estudios Estratégicos/ITESM, FCE, México, 1995
- ❖ Newman, Gray y Szeterenfeld; *Guide to doing Business in Mexico*; Mc-Graw Hill, Estados Unidos, 1993.
- ❖ Osorio Arcila, Cristóbal; *Diccionario de Comercio Internacional*, Grupo Editorial Ibero América, México, 1995.
- ❖ Porter, Michael; *La Ventaja Competitiva de las Naciones*; Javier Vergara Editor S.A., 1991.
- ❖ Rachman, David; Mescon, Michael; Boveé, Courtland y Thill, John; *Introducción a los Negocios: Enfoque Mexicano*, Ed. McGRaw-Hill; 8ª Ed.; México; 1996.

- ❖ Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio, *Espejismo y Realidad: el TLCAN tres años después, Análisis y Propuesta desde la Sociedad Civil*, RMALC, México, 1997.
- ❖ Rueda Peiro, Isabel; *Las Empresas Integradoras en México*, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM; Siglo Veintiuno Editores; México; 1997.
- ❖ Rueda Peiro, Isabel; *Las Micro, Pequeña y Mediana Empresas en México en los años noventa*, Textos Breves de Economía, UNAM, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa; México, 1994.
- ❖ Ruiz Durán, Clemente; *Economía de la Pequeña Empresa: hacia una taxonomía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo*, Editorial Planeta Mexicana; México; 1995.
- ❖ Skertchly, Ricardo; *Microempresa, financiamiento y Desarrollo: el caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur, Porrúa, México, 2000.
- ❖ Spencer Gull, Hallen; *Guía para la Pequeña Empresa: Tendencias en una Economía Global*, Ediciones Gernika, México, 1990.
- ❖ Suárez Aguilar, Estela; *Pequeña Empresa y Modernización: Análisis de dos dimensiones*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias; UNAM, Cuernavaca, Morelos; México, 1994.
- ❖ Stallings, Barbara y Kaufman, Robert; *Debt and Democracy in Latin America*, Boulder Colorado, Westview Press, 1989.
- ❖ Tamames, Ramón; *Diccionario de Economía*, Alianza Editorial, Madrid, 1998.
- ❖ Universidad de Buenos Aires; *Estrategias de Apoyo a las Micro. Pequeñas y Medianas Empresas*; Universidad de Buenos Aires/ONU-PNUD; 2001.

- ❖ Soto, Eduardo y Dolan, Simon L.; *Las PyMEs ante el Reto del Siglo XIX: los Nuevos Mercados Globales*; Thomson Learning; México; 2004.

## FUENTES HEMEROGRÁFICAS

- ❖ Banco de México, “Coyuntura Económica y el Problema de la Banca” en revista *México de Cara al 2000*, X Foro Nacional IMEF, Banco de México, Monterrey, Nuevo León, 1998.
- ❖ Beltrán, Oscar; Leroy Beltrán, Catherine y Haar, Jerry; “Efectos del TLCAN en la competitividad de las pequeñas empresas en México” en revista *Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 54, num. 6, junio de 2004.
- ❖ Bougrine, Hassan; “Competitividad y Comercio Exterior” en revista *Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 51, num. 9, México, septiembre de 2001.
- ❖ Bueno, Gerardo; “Mexico’s Options in Trade Negotiations”, en revista *The World Economy*, num. 14, marzo de 1991.
- ❖ Camarena, Armando; “Texas, sitio estratégico para los negocios en E.U” en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext; México, año 13, núm. 152, Noviembre 15 2004.
- ❖ Cervantes, J., “Cambio estructural en el sector externo de la economía mexicana” en revista *Comercio Exterior*, vol. 46, núm. 3. México, marzo de 1996.
- ❖ Cortés Gómez, Rafael; “Cómo aprovechar el TLCAN con Canadá” en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext; México, año 13, num. 143, Febrero 15 de 2004.

- ❖ De la Mora Fernando; “Herrería Mexicana triunfa con el TLCAN” en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext; México, año, 14, núm. 155, Febrero 15 de 2005.
- ❖ Garrido, Celso; “Estrategias Empresariales ante el Cambio Estructural en México” en revista *Comercio Exterior*, Bancomext; vol. 51, núm. 12, México, diciembre de 2001.
- ❖ Gaytán, Luz y San Román, Ernesto; “Características de una Cadena Productiva Eficiente” en revista *Cadenas Productivas Microempresa Mexicana*, MiPyME Editores; México; num. 21, noviembre de 2005.
- ❖ González Edmundo, “Nueva York, Centro Financiero y Mercado Sofisticado” en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año 13, núm. 147, Junio 15 de 2004.
- ❖ Hernández, Abigail, “Zacatecas: Dando El Tirón al Ajo” en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, año 11, núm. 123, México, Junio 15 de 2002.
- ❖ Hernández, Abigail, “Envases Mexicanos para Vinos de Estados Unidos” en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año 13, núm. 146, Mayo 15 de 2004.
- ❖ Herrera, Carlos; *Fuentes de Financiamiento*, SICCO, México, 1988.
- ❖ Leaman, Miguel A., “Chicago donde los Contenedores se bifurcan” en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext; México, año 13, núm. 147, Junio 15 de 2004.
- ❖ Levanti, Carole; “Practicas Empresariales y Apertura Económica en México” en revista *Comercio Exterior*, Bancomext; vol. 51, num. 12, México, diciembre de 2001.

- ❖ Nacional Financiera, S.N.C.; “Catálogo de Productos y Servicios” en *NAFIN*, México, 1999.
- ❖ Nacional Financiera, S.N.C.; “Experiencia para el Futuro” en revista Memoria del 65 Aniversario, NAFIN, México.
- ❖ Nacional Financiera, S.N.C.; “Visión del Banco Japonés para la Cooperación Internacional sobre el Futuro del a Banca de Desarrollo” en *El Mercado de Valores*, NAFIN, México, diciembre 1999.
- ❖ Ramos Francia, Manuel y Chiquiar Cikurel, Daniel; “La transformación del patrón de comercio exterior mexicano en la segunda mitad del siglo XX” en revista *Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 54, núm. 6, México, junio de 2004.
- ❖ Ramos de Villareal, Rocío y Villarreal, René; “La Apertura de México y la Paradoja de la Competitividad: hacia un Modelo de Competitividad Sistémica” en revista *Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 51, núm. 9, México, septiembre de 2001.
- ❖ Ríos, Sergio; “A quien beneficia la guerra” en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año 12, núm.132, Marzo 15 de 2003.
- ❖ Ríos, Sergio; “México a la conquista de U.S.A” en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext, México, año 12, núm.136, Julio 15 de 2003.
- ❖ Ríos, Sergio; “Canadá a 10 años del TLCAN” en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext; año 13, núm. 149, México, Agosto 15 2004.
- ❖ Serna, Eligio; “Mercado para Productos Latinos” en revista *Negocios Internacionales*, Bancomext; México, año, 14, núm. 155, Febrero 15 2005.

- ❖ Soria, Víctor M, “El Mercado de trabajo en Brasil y México a la luz de la integración regional y la crisis financiera” en *Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 51, num. 12, México, mayo de 2001.
- ❖ Tellaeche Torres, José E.; “El crédito a la Pequeña y Mediana Empresa”; en revista *Ejecutivos de Finanzas*; México; mayo de 2000.
- ❖ Zevallos Vallejos, Emilio G., “Empresa Media, una nueva clasificación”, en revista *Comercio Exterior*, Bancomext; vol. 51, núm. 12, México, diciembre de 2001.

## OTROS DOCUMENTOS

- ❖ Banco Interamericano de Desarrollo-México: “Agricultura, Ciencia y Tecnología e Industria” en BID, 1999.
- ❖ Banco Interamericano de Desarrollo: “Cuatro Décadas, Tres Presidentes, Una Identidad” en BID, México, 1999.
- ❖ Bureau of Promotion du Commerce Canada, *El Mercado Canadiense*: “Guía para los Exportadores en los Países en Desarrollo, Trade Facilitation Office Canadá”, Secretaría de Economía, 1995.
- ❖ De la Cruz Laso, Rafael A.: Consejero Comercial de México en Guatemala “Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN): La experiencia de México”, Embajada de México en Guatemala, 9 de mayo de 2005.
- ❖ Fondo Multilateral de Inversiones: “Fortaleciendo la Microempresa” en FOMIN-BID:1992-1998, México, 1999.
- ❖ Lahaie, Richard et Yaguine, Dramé Mohamed; Commerce International de Marchandises du Québec 1995-2004: Revue Historique; Direction de l'analyse des Relations Économiques Extérieures; Septembre, 2005.

- ❖ Secretaria de Hacienda y Crédito Público; “México: Operaciones de intercambio de deuda pública”, SHCP, 5 de febrero de 1995.
- ❖ Wayne A. Cornelius, *The Political Economy of Mexico Under De la Madrid: The Crisis Deepens, 1985-1986*, San Diego, University of California, Research Report Series, num. 43, 1986.

### SITIOS CONSULTADOS

- ❖ [http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/cipi\\_1BDanielV.pdf](http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/cipi_1BDanielV.pdf).
- ❖ [http://www.gov.on.ca/ont/portal!/ut/pl/cmd/cs/ce/7\\_0\\_A/s/7\\_0\\_252/\\_s.7\\_0\\_A/7\\_0\\_252/\\_l/en?docid=EC001035](http://www.gov.on.ca/ont/portal!/ut/pl/cmd/cs/ce/7_0_A/s/7_0_252/_s.7_0_A/7_0_252/_l/en?docid=EC001035)
- ❖ <http://www.gouv.qc.ca/portail/quebec.4>

### CONFERENCIAS

- ❖ Ponencia: ¿Cómo hacer negocios en EE.UU? por el Lic. Agustín Domínguez, consejero Comercial de Bancomext en la Zona Triestatal de EE.UU, impartida en la Semana Nacional PyME del 8-12 de mayo del 2006.