



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CAMPUS ARAGÓN

**“LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EXPORTADORA Y LA GESTIÓN
LOGÍSTICA DEL TRANSPORTE DENTRO DE LAS PYMES EN EL PROCESO DE
EXPORTACIÓN POR VÍA AÉREA EN MÉXICO. RETOS Y OPORTUNIDADES”**

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES
I N T E R N A C I O N A L E S
P R E S E N T A :
JAIMES GUIZA CARLOS

ASESOR: LIC. RODOLFO ARTURO VILLAVICENCIO LÓPEZ

MÉXICO

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Con el término del presente estudio y su discusión en mi examen profesional se cierra un ciclo en mi vida tanto académica como personal que por diversas razones había postergado por algunos años.

Hoy, de una manera más consciente y madura entiendo la importancia que tiene una formación académica y el gran esfuerzo que hicieron mis padres para que tanto yo como mis hermanas tuviéramos la dicha y el privilegio de poder estudiar. Le agradezco infinitamente a Dios por todas las bendiciones que en todos los sentidos he recibido y de las que me ha colmado hasta el día de hoy, que definitivamente con nada puedo pagar, pero sobre todo le agradezco por haberme dado la fortuna de tener los padres que tengo y de pertenecer a la familia que pertenezco, así como por haberme dado la oportunidad de estudiar y formar parte de la máxima casa de estudios en México, la UNAM.

A mis padres, Eustacio Jaimes y Cristina Guiza, quiero agradecerles el que siempre hayan hecho hasta lo imposible para que nunca me faltara nada y siempre tuviera lo necesario para estudiar, quienes con cariño, siempre me han cuidado y se han preocupado por mí y aunque en ocasiones no estemos en todo de acuerdo, sé que siempre cuento con ellos y que ahí estarán siempre que los necesite.

Gracias papas por enseñarme el significado de la humildad, por haberme dado los valores que hoy tengo y por hacer de mi la persona de bien que ahora soy, pero sobre todo por haberme dado la vida y ayudarme a conseguir lo que hasta la fecha he logrado y que en gran medida se los debo a ustedes y aunque no siempre lo diga, saben que los quiero y los admiro mucho y cuando dios determine que nos tengamos que separar, los voy a EXTRAÑAR TODOS LOS DIAS.

A mis hermanas, Yadira y Cristina Jaimes con quienes he compartido mi vida y aunque las cosas no siempre han sido fáciles y hemos tenido diferencias y momentos muy difíciles, les agradezco por engrandecer y enriquecer mi vida con la suya, por entenderme, apoyarme, cuidarme, por hacerme pasar momentos inolvidables y por

perdonarme cuando he cometido errores y las he hecho sentir mal, a ustedes también les debo este logro.

Finalmente y de una manera muy especial quiero agradecer al que más que mi profesor considero mi amigo, el Maestro. Rodolfo Arturo Villavicencio López, quien como profesor en la licenciatura me dio mi primera incursión en el fascinante mundo del comercio Internacional y a quien debo hoy la conclusión de esta etapa en mi vida.

Maestro Rodolfo, le agradezco infinitamente por sus enseñanzas y por hacerme ver que todavía existen personas en el mundo que de forma desinteresada están dispuestas a ayudarnos sin esperar absolutamente nada a cambio, no tengo ni tendré nunca palabras que describan de forma exacta el infinito agradecimiento que le tengo por haberse preocupado siempre por mí, por ser mi amigo y por exigirme y apoyarme a que concluyera esta etapa de mi vida. Gracias por ser quien es, por permitirme ser su amigo, y sobre todo porque este momento se lo debo también en gran medida a usted. Dios lo bendiga siempre.

Para concluir debo decir que hoy creo entender la importancia de ser humilde y me doy cuenta que cada día que pasa se aprende algo nuevo y que entre más estudio, mas personas conozco y más me desarrollo profesionalmente me doy cuenta que tan ignorante soy y cuantas cosas más me faltan por aprender y en cuantas cosas debo mejorar para ser el profesionista de calidad que busco ser.

Índice

	Pág.
Introducción.....	1
1. Importancia de la gestión logística del transporte en el proceso de exportación por vía aérea.....	6
1.1 Cultura exportadora y tendencias recientes en el comercio internacional por vía aérea.....	6
1.2 Concepto de logística del transporte internacional.....	12
1.3 Función de la gestión logística durante el proceso de exportación por vía aérea.....	16
1.4 Los <i>freight forwarders</i> o agencias de carga como facilitadores de servicios de logística para las PYMES.....	20
2. Retos y oportunidades de las pequeñas y medianas empresas ante el proceso de apertura económica en México.....	23
2.1 Antecedentes.....	24
2.2 Problemática de la participación de las PYMES en el comercio exterior mexicano.....	30
2.3 Ventajas y desventajas de la exportación por vía aérea. El movimiento de carga aérea en México.....	36
3. Ventajas de la adecuada gestión logística y de la cultura exportadora como factores de competitividad de las PYMES Mexicanas en operaciones de exportación por vía aérea.....	44
3.1 Creación de ventajas competitivas.....	45
3.2 La importancia de la capacitación del personal y formación del capital humano.....	50

3.3 Posicionamiento estratégico en los mercados internacionales y consolidación de la lealtad en los clientes.....	53
3.4 Evaluación y perspectivas.....	58
Conclusiones.....	65
Bibliografía.....	69

Índice de figuras

Figura 1. Procesamiento típico de un pedido y aplicación de la gestión logística.....	19
Figura 2. Exportaciones totales de México (petroleras y no petroleras) durante el periodo comprendido de enero a junio de 2010.....	28
Figura 3. Estructura de las exportaciones totales de México durante el mes de julio del 2010.....	29
Figura 4. Tratados de libre comercio y acuerdos comerciales que ha firmado México desde su ingreso al GATT (hoy OMC).....	30
Figura 5. Número de empresas exportadoras en México durante el año 2003 y su porcentaje de participación.....	35
Figura 6. Total de carga transportada en servicio aéreo doméstico e internacional en operación regular y de fletamento en México 1989-2008.....	43
Figura 7. La cadena genérica de valor.....	48

INTRODUCCIÓN

Una de las consecuencias más importantes que ha traído consigo la globalización es el incremento de la competencia por la conquista de los mercados. Hoy, la reacción natural de las empresas ante dicha competencia ha sido la búsqueda de la competitividad, misma que debe ser considerada como un elemento esencial tanto para su propia sobrevivencia como para el éxito en el entorno globalizado.

Las empresas se encuentran inmersas en un mundo global de alta competencia, donde se han incrementado las posibilidades de acceder a nuevos mercados, pero igualmente se ha incrementado el número de participantes que luchan por el mismo y, por lo tanto, materializar las ventajas de acceso al mercado global se han vuelto entonces una necesidad y un reto.

Por lo que respecta a las PYMES, es por todos conocido el hecho de que juegan un papel preponderante en el desarrollo y crecimiento económico del país y que ante la coyuntura actual no pueden y mucho menos deben mantenerse al margen de la nueva dinámica que marca el proceso de globalización internacional ya que podrían desaparecer. Es por esta razón que al igual que los grandes conglomerados deben buscar la forma de insertarse exitosamente en el nuevo contexto mundial introduciendo nuevos y modernos procesos productivos y distributivos, cambiando líneas de producción y buscando siempre desarrollar nuevas ventajas competitivas.

Para poder competir tanto en el mercado doméstico como en los internacionales hoy en día las empresas enfrentan dos retos principales: mayor eficacia y menores costos. Ahora, no solo la calidad de un producto es relevante sino también los procesos que implementan las empresas para hacerlos llegar hasta sus clientes de forma oportuna.

Ante el nuevo panorama internacional caracterizado por el inminente proceso de entrelazamiento entre las economías nacionales, es menester fomentar en este sector su adaptación al nuevo entorno empresarial en donde todas aquellas empresas que no estén en condiciones de competir tanto local como internacionalmente por no ser eficientes perecerán ante la competencia.

Actualmente no existe queja más cotidiana a nivel internacional y en el caso específico de las PYMES mexicanas que la falta de responsabilidad hacia los compromisos, lo que no daña únicamente a la empresa que incumple, si no que se generaliza a todas las empresas del país generándose una percepción negativa a nivel internacional.

Es por todo ello que con el desarrollo del presente estudio se pretende la consecución de los siguientes objetivos:

Destacar y hacer notar la importancia y trascendencia que representa un cambio de mentalidad en el empresario mexicano hacia una cultura exportadora y una nueva actitud empresarial enfocada a la satisfacción del cliente, como un primer paso para adaptarse de manera exitosa al proceso de globalización y lograr con ello crear estrategias que incrementen su competitividad a nivel local e internacional.

Ubicar históricamente el proceso de cambio al que se han tenido que enfrentar las empresas mexicanas al pasar el país de ser una economía prácticamente cerrada en una de las más abiertas e integradas a los flujos internacionales de comercio e inversión del mundo, e identificar la problemática actual de su participación en el comercio exterior mexicano.

Explicar qué es y en qué consiste la gestión logística del transporte Internacional destacando las ventajas de su adecuada aplicación en operaciones de exportación por vía aérea en México como una forma de crear ventajas competitivas para las empresas según el modelo de “ventajas competitivas” de Michael Porter.

Identificar las ventajas y desventajas de la exportación por vía aérea y la evolución que el movimiento de carga por este medio ha tenido en México.

Hacer énfasis en la importancia que tiene la gestión logística como un factor determinante para la competitividad internacional de las PYMES, así como la importancia que representa para las mismas la capacitación del personal y la formación del capital humano como parte de los retos de la competitividad internacional de las empresas mexicanas.

Analizar como mediante la implementación de técnicas adecuadas de comercio sustentadas en una mentalidad exportadora y una correcta gestión logística del transporte se puede crear una ventaja competitiva a nivel internacional que garantice la satisfacción del cliente mediante la recepción oportuna de las mercancías en el tiempo y forma acordados.

Por otra parte, se pretende también comprobar la siguiente hipótesis: mediante una adecuada gestión de los aspectos logísticos en el proceso de exportación por vía aérea en México sustentada en la capacitación y el desarrollo de una cultura exportadora en el micro, pequeño y mediano empresario garantizan la recepción oportuna de la mercancía en las instalaciones del comprador en las condiciones acordadas de tiempo y forma, logrando por ende la continuidad de los procesos de producción y/o comercialización, minimizando gastos y riesgos innecesarios, así como coadyuvando a la competitividad internacional y posicionamiento estratégico de las PYMES en un mercado global.

Hoy en día y ante las nuevas condiciones de alta competitividad a nivel internacional, la implementación de una adecuada gestión logística y un cambio en la mentalidad del empresario mexicano juegan un papel muy importante para las empresas de cualquier tamaño ya que influyen de manera directa en la relación empresa-cliente y son un factor determinante en la competitividad de las compañías.

Para el cliente, el buen desempeño en logística significa una entrega de productos de manera confiable, eficiente y con tiempos de entrega cortos, factores que serán asociados a un servicio superior por parte del proveedor. Para la empresa, el desempeño en logística implica cumplimiento con los compromisos con el cliente en términos de pedidos perfectos y en fechas convenidas.

El dinamismo actual del comercio internacional y la cada vez más apremiante demanda de los clientes por recibir los productos en las mejores condiciones posibles y en el menor tiempo ha generado un aumento en el uso del transporte aéreo como medio para el movimiento internacional de carga; sin embargo, todas las ventajas que este medio de transporte puede ofrecer no serán observadas sino se cuenta y/o

aplica una adecuada gestión logística que este sustentada en una cultura orientada a la exportación y a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Con el fin de cumplir con los objetivos planteados en este estudio, en el primer capítulo se describen y explican los principales conceptos a que se hará referencia a lo largo de esta investigación además de hacer énfasis en la importancia que tiene un cambio de mentalidad en el empresario mexicano hacia una cultura exportadora como el primer paso para incursionar de manera exitosa en el mercado internacional y la trascendencia que representa la adecuada gestión logística del transporte durante el proceso de exportación por vía aérea en México como una forma de lograr ventajas competitivas a nivel internacional para la empresa.

En el capítulo dos se ofrecen algunos antecedentes y elementos que permiten ubicar el contexto histórico en el que se han desarrollado las empresas mexicanas y cómo ha afectado su desempeño enfrentándolas a problemáticas de participación tanto en el mercado doméstico como en el internacional.

Adicionalmente se hace referencia a las principales ventajas y desventajas que representa la exportación por vía aérea y la evolución que ha tenido el movimiento de carga en México por esta vía.

Para concluir con la investigación en el capítulo tres se explica qué son y cómo se crean las ventajas competitivas según el modelo de “ventajas competitivas” expresado por *Michael Porter*, y como una adecuada gestión logística del transporte sustentada en una cultura exportadora pueda crear una de ellas convirtiéndose en un factor de competitividad para las PYMES en el mercado internacional.

Se menciona también la importancia que tiene la capacitación del personal dentro de las empresas como un medio para lograr su mejor desempeño y cómo es que se puede lograr el posicionamiento estratégico en los mercados internacionales y la lealtad de los clientes mediante la adecuada gestión de los aspectos logísticos en el proceso de exportación por vía aérea en México.

Finalmente podemos afirmar que para competir con otros proveedores, las empresas deben brindar un servicio diferenciado a sus clientes y lograr mayor flexibilidad y efectividad en sus servicios de logística. Estos factores deberán estar acompañados también por la posibilidad de reducir costos debido a la mayor eficiencia que generan en las operaciones. La capacidad de respuesta de una empresa para cumplir con sus tiempos de entrega y surtir pedidos perfectos en cantidad, composición y calidad son factores que marcan la diferencia en el mercado.

Hoy en día, la logística ha adquirido mayor relevancia por la necesidad de las empresas de mejorar los niveles de servicio al cliente, aumentando el desempeño en aspectos como: calidad de los servicios, confiabilidad, flexibilidad, tiempo de respuesta y costos.

Brindar un servicio diferenciado a los clientes le permite a las empresas fortalecer sus relaciones con los mismos y le da una ventaja competitiva con respecto a otros competidores que no tienen la capacidad de atender esas demandas específicas. La adecuada coordinación de todas las actividades de logística, debe redundar en una reducción de costos, mayor productividad y, en general, excelencia en las operaciones de logística que garanticen la relación cliente- proveedor y el posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado.

1. IMPORTANCIA DE LA GESTION LOGISTICA DEL TRANSPORTE EN EL PROCESO DE EXPORTACION POR VIA AÉREA

El dinamismo actual del comercio internacional y la cada vez más creciente demanda de los clientes por recibir los productos en forma precisa y en las mejores condiciones de tiempo, forma y lugar ha motivado que la logística ocupe hoy en día un papel preponderante dentro del mundo del comercio Internacional.

En el presente capítulo se abordará primeramente la importancia que tiene un cambio de mentalidad hacia una cultura exportadora por parte del micro, pequeño y mediano empresario mexicano como un primer paso para adaptarse e incursionar exitosamente en el nuevo contexto internacional, caracterizado por la apertura comercial y la globalización y se explicará también el concepto de logística internacional, así como la importancia de su correcta aplicación y gestión durante el proceso de exportación por vía aérea en México como un medio de elevar la competitividad de las empresas que participan o desean participar en el comercio internacional mediante la satisfacción del cliente a través de la recepción oportuna de los productos en las mejores condiciones de tiempo y forma y al mejor costo posible.

Se abordará también y de forma preliminar la tendencia en el uso del transporte aéreo como un medio para el movimiento internacional de carga y como su uso ha ido en aumento convirtiéndose rápidamente en uno de los avances más significativos de la logística.

1.1 CULTURA EXPORTADORA Y TENDENCIAS RECIENTES EN EL COMERCIO INTERNACIONAL POR VÍA AÉREA

Hoy en día, el proceso de globalización mundial y la apertura comercial han generado un gran mercado internacional y han provocado que cada empresa en México, independientemente del tamaño que ésta tenga, deba competir no solo con otras empresas del mismo país sino con productores de otros países y continentes, si es que desea subsistir.

Las tendencias actuales del comercio internacional hacen evidente que a medida que el mundo se convierte en un sistema económico y de mercado único, pocas son las compañías que pueden limitar su actuación dentro de las tradicionales fronteras nacionales so pena de desaparecer.

Habrá quien argumente que exportar es una tarea propia de grandes empresas o trasnacionales; sin embargo, ésta es también una alternativa viable de negocio para las pequeñas y medianas empresas, quienes deberán aprender y comprender que la alternativa de iniciarse en actividades de exportación es una oportunidad única de crecimiento propio por medio del incremento de sus ventas y la expansión a nuevos mercados y que por tal motivo no puede tomarse a la ligera haciéndose necesario comprender y conocer la dinámica y los aspectos aplicables al Comercio Internacional.

Así pues, dentro del actual marco internacional, las PYMES deben avanzar sobre los mercados Internacionales y se deben plantear la necesidad de contar con niveles de competitividad que mejoren sus productos y servicios diferenciándolas de su competencia al brindar al comprador internacional un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales de los productos, alto cumplimiento de las especificaciones y servicios de logística, etc., que garanticen la recepción del producto en destino, en forma oportuna y de acuerdo a sus necesidades .

Para las PYME que pretenden incursionar en otro país, el error no perdona; el proceso de internacionalización debe planificarse con cuidado porque las posibilidades de una segunda oportunidad son muy raras. Sin embargo, es frecuente que al inicio existan algunas equivocaciones pero deben de tratar de reducirse al máximo cuando se pretende ingresar al mercado internacional y si aún y con una adecuada planeación aparecen, deberán considerarse como el motor en el proceso de aprendizaje y de ninguna forma como una limitante para un nuevo intento libre de ellas.

Para que una empresa triunfe, deben de desarrollarse las habilidades y las actitudes del empresario que le permitan enfrentar un mundo de negocios caracterizado por una constante hipercompetencia a nivel global. Para el dirigente de la PYME rebasar

las fronteras nacionales, implica en un principio correr riesgos y realizar inversiones para las que supone no está preparado, convirtiéndose esto en su primera limitante, puesto que considera que la actividad exportadora es propia de las grandes empresas y conglomerados y se encuentra totalmente fuera de su alcance.

Lamentablemente en nuestro país, en la mayoría de los casos, la mentalidad de los pequeños y medianos empresarios está condicionada con negatividad por considerar la actividad exportadora como algo fuera de sus posibilidades aunado al miedo que representa la incertidumbre de enfrentarse a lo desconocido.

Como se puede apreciar, las barreras primarias para que la pequeña empresa participe en el comercio exterior, se encuentran al interior de la misma empresa y van desde la actitud negativa del propietario a participar en el mercado internacional hasta su falta de compromiso e interés así como a una aguda resistencia a involucrarse en una operación nueva y desconocida.

El futuro económico de México así como el de las empresas mexicanas reside, en el comercio exterior y el reto actual para este sector es incorporarse de manera competitiva al proceso de mundialización vigente.

Las PYME tienen tanto en su funcionamiento interno como hacia fuera, puntos fuertes y debilidades que conforman su capacidad para competir. Uno de los mayores retos para este sector es desarrollar directores y gerentes activos que asuman riesgos; adopten prácticas que tomen en consideración a los empleados y establezcan una cultura organizativa y una visión estratégica adecuadas.

Son muchas las razones que pueden explicar el éxito o fracaso de una pequeña empresa; sin embargo, las características de su dirección – en especial el compromiso personal de su director – constituyen unos de los factores determinantes para el desempeño de una compañía que pretende incursionar en el ámbito de la exportación.

De lo expuesto anteriormente se deduce que es de vital importancia persuadir al empresario mexicano a que adquiera una “cultura exportadora” considerando lo

esencial que representa y los beneficios que traen consigo las ventas al exterior de nuestro país, pues es inobjetable la necesidad dentro de la pequeña y mediana empresa de generar el crecimiento propio por medio del incremento de sus ventas y en consecuencia obtener la expansión a nuevos mercados.

Las opciones de penetrar en el mercado internacional son muy amplias y la experiencia demuestra que todo “bien o servicio” siempre tiene demanda en algún mercado. Por consiguiente es fundamental fomentar en el empresario mexicano una “cultura exportadora” que le permita incursionar de manera apropiada al nuevo contexto internacional.

La nueva mentalidad exportadora debe configurar la pequeña y mediana empresa a los requerimientos del comercio internacional generando una nueva cultura y actitud hacia la exportación que tenga como base satisfacer las normas de calidad y servicio de los clientes internacionales. Para lograr una adecuada cultura exportadora se requiere invertir tiempo, esfuerzo, dinero y utilizar de manera eficiente todos los recursos organizacionales principalmente en las áreas que nos permiten ser más competitivos.

Esta nueva cultura debe estar enfocada a la satisfacción de las necesidades de un mercado en evolución. El cambio en la cultura de la empresa y en sus capacidades deberá estar ligado a la necesidad de conocimiento y entendimiento del cliente, así como a la forma en que los productos y servicios puedan cubrir sus necesidades.

Hoy en día, con una mayor competencia en el mercado, los compradores están exigiendo mucho más que antes en términos de precio, calidad, diferenciación de productos, tiempos de entrega, etc. La capacidad para competir no solamente se basa en una combinación de precio y calidad del producto sino también en la correcta aplicación de la gestión logística que asegure la entrega de un embarque en la fecha y hora convenidos, al mejor precio y acompañado de los documentos necesarios que eviten cualquier complicación a nuestro comprador cuando la carga llegue a su destino. No solo los productos deben de ser de la más alta calidad sino también los servicios de logística.

En un contexto de apertura comercial y globalización económica como el que estamos viviendo, el desarrollo de los servicios de logística y transporte constituyen un elemento fundamental para elevar la competitividad de las cadenas productivas nacionales al crear condiciones en que los bienes generados en el país se coloquen ventajosamente en el mercado internacional.

La logística no implica simplemente llevar las cosas donde necesitan estar, sino hacerlo en un ambiente de mercado competitivo alcanzando un nivel deseado de servicio al consumidor, al costo mas bajo posible y en las mejores condiciones de entrega. Dentro de la logística el transporte es el aspecto central y su tarea más importante es el movimiento físico de la mercancía de un lugar a otro, para que ésta llegue a donde se necesita.

Ahora bien , a nivel internacional, el medio de transporte a utilizar variara como resultado directo de las grandes distancias que se tienen que cubrir o bien por las necesidades propias de los consumidores internacionales que hoy en día en la mayoría de los casos, exigen entregas rápidas, confiables y cuidadosamente coordinadas.

La elección del medio de transporte depende no solo de los costos del mismo. En el comercio internacional hay que tener muy presente que la “elección del medio de transporte” no ha de basarse simplemente en el costo del flete, sino en el servicio global que asegura que la mercancía llegará a su destino en el momento preciso y en las condiciones estipuladas por el comprador. La rapidez y la seguridad en la entrega son prioritarias hoy en día sobre el precio del transporte.

Debido a esta apremiante necesidad de los clientes internacionales por recibir su producto de la forma más rápida y segura, en los últimos años el movimiento internacional de carga por vía aérea ha tenido un incremento considerable y ha sido el avance más significativo en la logística durante las últimas décadas, derivado también del aumento del comercio internacional y las nuevas y cada vez mas crecientes demandas de los compradores Internacionales por servicios de calidad superior.

Esta actividad se ha convertido en un medio de transporte para todo tipo de bienes de consumo y a través de ella se ha facilitado enormemente el comercio a escala internacional siendo uno de los sectores de mayor crecimiento e innovación.

Al emplear este tipo de servicio se reducen las operaciones de manejo de carga, los riesgos de robo, averías y lo más importante, se reduce de manera considerable el tiempo de entrega del producto a los compradores internacionales.

Históricamente, el movimiento de carga por vía aérea se había percibido como un servicio especial para mover productos perecederos o que requieren entrega urgente, pero hoy en día muchas empresas utilizan el modo aéreo en forma habitual para enviar sus productos a todo el mundo y el fuerte desarrollo de esta actividad en los últimos años se justifica por el hecho de que muchas empresas productoras a nivel internacional consideran la carga aérea como una parte integral de sus cadenas de suministro y no únicamente como un modo de transporte caro para resolver emergencias o problemas puntuales en el suministro.

Una comparación a simple vista indicaría que el costo del transporte aéreo es más alto con relación a los otros diferentes medios de transporte internacional. Sin embargo, son pocos los que han comprendido el verdadero costo total de este medio de transporte y el beneficio que pueden obtener utilizándolo bajo la aplicación de una adecuada gestión logística. El medio de transporte a utilizar en la exportación no siempre depende de los costos ya que si el medio más barato siempre fuera el utilizado, nunca hablaríamos del movimiento aéreo de carga.

El exportador debe concientizarse sobre el verdadero costo total y los beneficios que la utilización adecuada de este servicio le otorga, en aras de la competitividad y la satisfacción de sus clientes internacionales, que cada vez más están en busca de servicios de calidad superior y entregas en el menor tiempo posible.

Hoy en día, con una economía mundial cada vez más globalizada se pueden localizar compradores para nuestros productos en cualquier parte del mundo y derivado de las largas distancias y la demanda de los mismos por la rapidez y

eficacia en la entrega, la utilización del transporte aéreo se hace esencial y necesaria para la satisfacción de dichas demandas.

Los requerimientos de los procesos de globalización de la nueva economía mundial en cuanto a velocidad y fiabilidad han generado el crecimiento de este sector frente a los otros medios alternativos de transporte y bien encaminado, puede convertirse en un factor clave para el éxito de las empresas mexicanas en el nuevo contexto Internacional.

1.2 CONCEPTO DE LOGÍSTICA DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL

Según el Consejo de dirección Logística (CLM, por sus siglas en inglés), que es una organización profesional de gerentes de logística, docentes y profesionales creada en 1962 con sede en Estados Unidos, la definición de logística bien podría ser la siguiente:

“La logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes”.¹

Esta definición es una de las más aceptadas a nivel internacional y sugiere que la logística incluye todas las actividades que tienen un impacto en hacer que los bienes y servicios estén disponibles para los clientes cuando y donde deseen adquirirlos.

La logística es hacer que las cosas lleguen a donde necesitan estar en el momento en que necesitan estar. Un producto o un servicio tienen poco valor si no están disponibles para los clientes en el momento y el lugar en que ellos desean consumirlos. Al generar un producto, las empresas están creando cuatro tipos de valor en ellos que son: forma, tiempo, lugar y posesión.

¹ Ballou Ronald H. *Logística Administración de la cadena de suministro*. Quinta Edición. Ed. Pearson Prentice Hall, México 2004. Pág. 4.

La logística crea dos de esos cuatro valores. Primeramente, la manufactura crea valor de forma cuando el dinero gastado se convierte en producción. El valor de posesión es considerado como responsabilidad del marketing, la ingeniería y las finanzas, donde el valor se crea motivando a los clientes a adquirir el producto mediante mecanismos como la publicidad. Finalmente, la logística controla los valores de tiempo y lugar en los productos, principalmente mediante el transporte, el flujo de información y los inventarios y sus actividades proporcionan el puente entre las ubicaciones de producción y las de mercado, separadas por el tiempo y la distancia. Por ende, no deberíamos confundir a la logística con el transporte. Si bien el transporte es importante y podríamos considerarlo como el aspecto central de la logística, esta última es mucho más amplia e implica la coordinación de muchas actividades que controlan y rodean al transporte.

Las metas fundamentales de la logística del transporte internacional son proporcionar un servicio eficiente que permita satisfacer las necesidades del cliente y por otra parte, minimizar los costos y riesgos implícitos en dicho proceso así como generar una ganancia para la empresa.

La logística del transporte internacional es un proceso mecánico y documental consecutivo en el que se conjugan la planeación, distribución y el control del traslado físico de mercancías desde el punto de origen hasta el punto de entrega al importador.

Podríamos también explicar la logística del transporte Internacional como el conjunto de procesos físicos y documentales sucesivos y consecutivos que llevan a cabo las empresas inmersas en el comercio Internacional para desplazar físicamente un producto desde su punto de fabricación hasta el de su venta a nivel Internacional en las mejores condiciones de costo, tiempo y lugar.

Tomando como base la definición que de Logística del transporte Internacional ofrece Javier Arán Iglesia² en su libro “*Descubrir la carga aérea*” podríamos entonces redefinir el concepto para dejarlo como sigue:

La logística del transporte Internacional de mercancías es el conjunto de procesos físicos y documentales sucesivos y consecutivos que llevan a cabo las empresas inmersas en actividades de comercio Internacional para desplazar físicamente, mediante la utilización de algún medio de transporte, un producto desde su punto de origen – producción hasta su punto de consumo- mercado y que se encuentran separados por el tiempo y la distancia”, logrando mediante su adecuada implementación, las mejores condiciones de costo , tiempo y lugar de entrega, con el único fin de conseguir la mayor satisfacción a los requerimientos de los clientes internacionales y generar al mismo tiempo una ganancia para la empresa .

Una correcta aplicación de la logística debe proveer el producto correcto en la cantidad requerida, en las condiciones adecuadas, en el lugar preciso y en el tiempo exigido por el comprador para con esto crear valor para los clientes ya que como se menciono anteriormente, los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los mismos cuándo (tiempo) y donde (lugar) ellos deseen consumirlos. La capacidad de proveer a un cliente con lo que necesita cuando lo necesita es la clave para asegurar futuras compras.

Dentro del actual marco internacional orientado hacia una economía mundial integrada, el sector empresarial mexicano debe y está obligado a avanzar decididamente sobre los mercados internacionales, lo que le plantea la necesidad de contar con estándares de competitividad altos que le permitan subsistir en dicho entorno.

Dicho sector debe ser capaz de brindar al comprador internacional un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales de los productos, y un

² Aran Iglesia Javier. *Descubrir la carga aérea*. Ed. Aena Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea. España 2003. pág. 22.

alto cumplimiento a los compromisos de entrega en la fecha y lugar convenidos, entre otras muchas cosas más.

La diferenciación que a su favor logre generar el sector empresarial mexicano ante los ojos del cliente, mediante la implementación de una adecuada gestión logística del transporte que garantice la entrega de las mercancías en el tiempo y las condiciones pactadas aumentara la fidelidad de éstos para con sus proveedores, lo cual obviamente redundara en una mayor rentabilidad para la empresa exportadora mexicana y una sólida presencia en el mercado internacional.

Así pues, podríamos afirmar que el correcto seguimiento y la aplicación de una adecuada gestión logística del transporte internacional añaden valor a los productos e incluso el comprador estará dispuesto a pagar un valor superior al que ofrezcan los competidores por un producto similar si es que recibe un servicio único que justifique dicho valor.

Podemos entonces decir que la tarea más importante de la logística es el movimiento físico de las mercancías de un punto a otro en las condiciones óptimas de tiempo y lugar y que juega un papel preponderante dentro del comercio Internacional añadiendo valor a los productos, ya que se puede fabricar un producto de la más alta calidad posible, pero siempre habrá un límite claro de lo que ese producto puede hacer; por ello las compañías deben darse cuenta que necesitan algo más para diferenciarse y ganarle terreno a la competencia y esto bien podría ser la implementación de una adecuada logística del transporte: servicio de entrega, entrega a tiempo, envíos sin faltantes, documentación correcta y otras cosas por el estilo.

Finalmente, las compañías que descuiden este campo podrían encontrarse sin clientes muy pronto ya que la planificación y la programación de un envío así como el costo y la calidad tanto del producto como del servicio son y seguirán siendo el eje central de las relaciones cliente-proveedor.

1.3 FUNCION DE LA GESTION LOGISTICA DURANTE EL PROCESO DE EXPORTACION POR VIA AEREA

La globalización de los mercados ha originado como es bien sabido por todos una fiera competencia mundial. La calidad del producto, antes un factor de diferenciación, es hoy una exigencia; la competencia radica ahora en la disponibilidad del producto en el lugar y el tiempo preciso. La logística ha tomado fuerza debido a que los mercados se han vuelto más exigentes, hoy en día las firmas tienen que competir con empresas de todo el mundo y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de sus clientes. Además, la aparición de nuevas tecnologías de información ha traído como consecuencia menores tiempos y costos de transacción, lo que obliga a las empresas a tomar más en serio la gestión logística si es que quieren mantenerse o incursionar en el mercado internacional de una forma competitiva.

Garantizar la calidad del servicio, es decir la conformidad con los requisitos del cliente, llevando a cabo entregas completas, oportunas y precisas, otorga sin lugar a dudas, una ventaja competitiva a la empresa y hacerlo a un coste menor y en las condiciones adecuadas que eviten la generación de gastos y riesgos innecesarios para los compradores, indudablemente favorecerá la lealtad de estos últimos para con sus proveedores.

La logística tiene como objetivo la satisfacción de la demanda de los clientes en cuanto a las mejores condiciones de servicio, coste y calidad así como incrementar la rentabilidad de la firma que la aplica, gestionando y/o administrando los medios necesarios para alcanzar este objetivo

La logística es hoy en día un sector que cada vez tiene más importancia y peso en el conjunto de la economía mundial y es ésta la que en último término posibilita materializar “la aldea global”. En este apartado hablaremos específicamente de cuál es la importancia y la función de la gestión logística durante el proceso de exportación por vía aérea y se resaltaré el papel preponderante que juega como un medio para crear una ventaja competitiva a nivel Internacional.

Gestionar se refiere a realizar ciertas actividades y/o actos que nos ayudaran a conseguir una meta pre-establecida. Ahora bien, si insertamos este término al concepto de *“logística del transporte internacional”* veremos que nos ayudará a centrar, complementar y reforzar la definición que de ésta se dio en el apartado anterior añadiendo a dicho concepto la idea de que los procesos físicos y documentales , que ahí se mencionan y que son llevados de una forma sucesiva y consecutiva por las empresas inmersas en actividades de comercio internacional para desplazar un producto de un lugar a otro tiene que ver con la consecución de un objetivo , que en este caso se trata de la mayor satisfacción a los requerimientos de los clientes internacionales , para con esto lograr su lealtad , el posicionamiento de la empresa en el mercado internacional y al mismo tiempo generar una ventaja competitiva que reditúe en ganancias para la misma.

De ahí que la función de la gestión logística durante el proceso de exportación por vía aérea, tiene que ver con el hecho de llevar a cabo por parte de la empresas que pretenden incursionar en el comercio internacional por esta vía , todos los pasos necesarios ya sean físicos o documentales en la forma más adecuada para lograr operaciones exitosas de exportación .

Un sistema eficaz de gestión logística asegura que los procesos cumplen con los requisitos logísticos del cliente y es importante para alcanzar los objetivos de calidad tanto del producto como del servicio que espera nuestro comprador. La gestión logística debería considerarse como un proceso específico cuyo objetivo es apoyar e incrementar la calidad de los productos elaborados por la empresa disminuyendo el riesgo de no cumplir con los requisitos de suministro exigidos por el cliente. La gestión logística contribuye al proceso de añadir valor y se añade valor cuando los clientes prefieren pagar más por un producto o un servicio que lo que cuesta ponerlo en sus manos. Es por ello que para muchas empresas en todo el mundo la logística se ha vuelto un proceso cada vez más importante al momento de añadir valor.

Para poder llevar a cabo una adecuada gestión logística, ésta debe estar siempre enfocada hacia las necesidades de los clientes y debe de asegurarse mediante su aplicación, que se cumplan de forma cabal los requisitos solicitados por nuestro comprador.

En el caso de las exportaciones por vía aérea, la función de la gestión logística radica precisamente en asegurar que se lleven a cabo y en la forma mas adecuada, todos y cada uno de los pasos necesarios para garantizar que un producto llegue a su destino final en las condiciones de tiempo forma y lugar exigidos por el comprador así como acompañado por los documentos que serán necesarios para realizar la internación del producto de forma legal en el país de destino sin contratiempos que generen gastos innecesarios como costos de almacén , multas de aduana, riesgos a la integridad de la carga, y los mas importante , molestias y disgustos a nuestro cliente que pueden provocar en el peor de los casos la pérdida definitiva del mismo.

Los elementos de la gestión logística que se deben considerar como los más importantes dentro del proceso de exportación por vía aérea son:

- Rapidez de atención a un pedido
- Envío y entrega a tiempo
- Costo del envío
- Condición del producto
- Documentación precisa

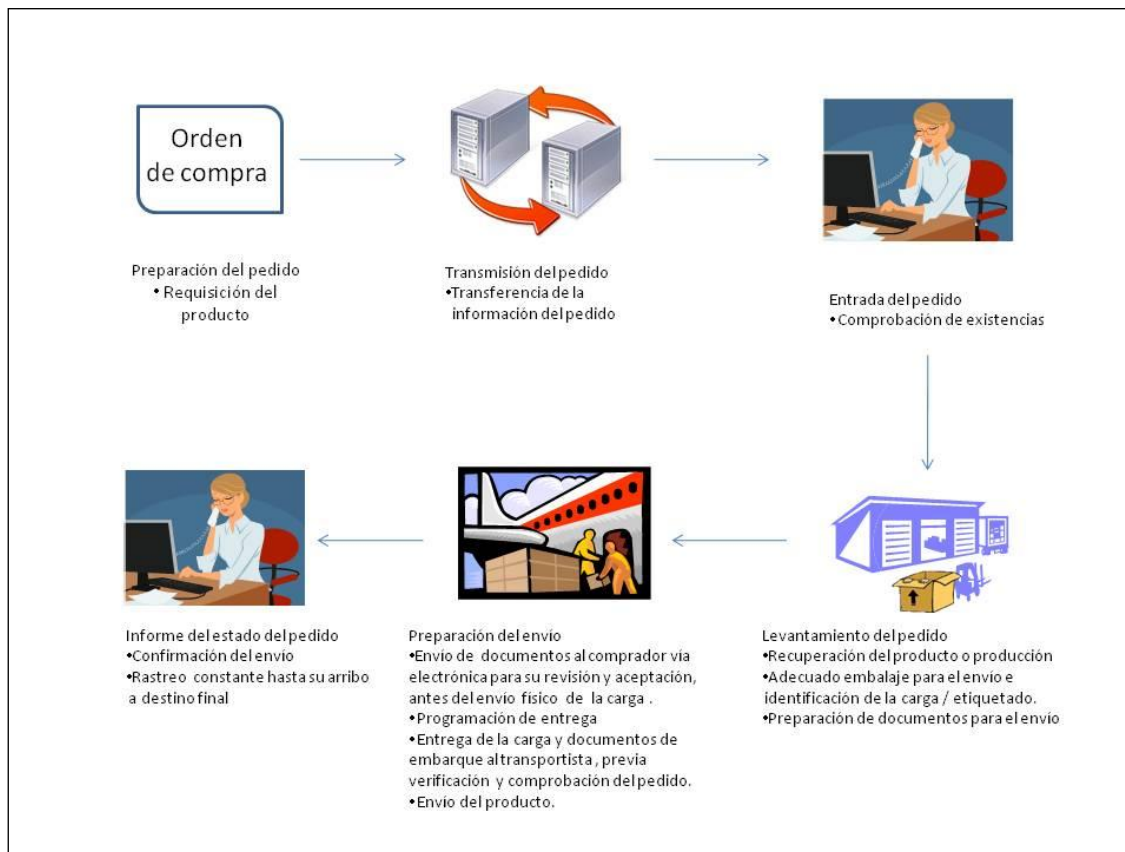
Estos elementos forman parte esencial del servicio al cliente y se encuentran dentro del área de aplicación de la gestión logística del transporte internacional de mercancías³.

La rapidez de atención a un pedido así como el envío y la entrega a tiempo se capturan dentro del concepto de *tiempo de ciclo del pedido*⁴, que contiene todos los eventos relacionados con el tiempo total requerido para que un cliente reciba un pedido. En cuanto a los otros elementos que se mencionan, si bien no encajan dentro de este concepto, deben ser considerados y tomados como parte fundamental y esencial para garantizar la satisfacción a las expectativas de nuestro cliente.

³ Ballou, Ronald, op.cit. pág. 98

⁴ Ronald H. Ballou define al “tiempo del ciclo del pedido”, como el tiempo transcurrido entre el momento que se levanta un pedido de cliente, una orden de compra o una solicitud de servicio y el momento en que el producto o servicio es recibido por el cliente .

Figura 1. Procesamiento típico de un pedido y aplicación de la gestión logística.



Fuente: Elaboración propia con base en Ballou, Ronald H. *Logística, Administración de la cadena de suministro. Quinta edición.* Ed. Person, Prentice Hall, México, 2004. Pág. 132

Ahora bien, dentro del ciclo del pedido que se indica, se presentan los siguientes elementos individuales: la preparación del pedido por parte del comprador, el tiempo de transmisión, el tiempo de procesamiento del pedido, la disponibilidad del inventario, el tiempo de producción (si es que no se tiene en existencia), el tiempo del ensamblado del pedido, y el más importante de todos que es el envío y tiempo de entrega al comprador⁵.

Como se puede apreciar, el proceso de exportación inicia una vez que se recibe por parte del comprador internacional la correspondiente orden de compra. La empresa debe comenzar por asegurarse de la disponibilidad de existencias, de no contar con ellas, tendrá un notable efecto sobre el tiempo total del ciclo del pedido.

⁵ Ídem., pág.98

Por el contrario y si este aspecto se encuentra controlado, se debe entonces comenzar de forma inmediata con la preparación del envío que implica actividades tales como la recuperación del producto, su correcto embalado y acondicionamiento para evitar daños y pueda ser volado sin contratiempos, la verificación del pedido (condición del producto) para evitar errores y cumplir al mismo tiempo con la solicitud y los requerimientos del cliente, la preparación de los documentos de envío que garanticen en forma cabal el cumplimiento con las disposiciones oficiales del país de origen y al mismo tiempo con las del país de destino para evitar contratiempos tanto en el despacho de exportación como en la entrega en el país de destino y finalmente la entrega de la mercancía al proveedor de servicios de transportación para el movimiento internacional de la carga a su punto de destino, buscando siempre las mejores condiciones de costo y tiempo, para beneficio propio y de nuestro comprador.

1.4 LOS *FREIGHT FORWARDERS* O AGENCIAS DE CARGA COMO FACILITADORES DE SERVICIOS DE LOGISTICA PARA LAS PYMES

A lo largo de este capítulo hemos mencionado, entre otras cosas, que la entrega en tiempo y forma de una carga así como el costo del envío de la misma forman parte de la función de la gestión logística y son situaciones altamente valoradas por nuestros compradores internacionales que siempre están en busca de la mejor opción al menor precio.

Es aquí donde surge la figura del “agente de carga” o “*freight forwarder*”⁶ que puede desempeñarse como un aliado estratégico en logística para los pequeños y medianos exportadores de nuestro país ya que puede proporcionar casi cualquier servicio relacionado con la transportación y distribución, especializándose en diferentes medios de transporte, en tipos de carga, áreas geográficas y en la consolidación de mercancía.

⁶ En nuestros días la figura de agente de carga es reconocida por instancias de prestigio internacionales, tales como IATA (International Air Transport Association), FIATA (Federación Internacional de Asociaciones de Transitarios y Asimilados), ALACAT (Federación de Asociaciones Nacionales de Agentes de Carga de América Latina y el Caribe), entre otras.

En la actualidad, la capacidad de distribución del agente de carga ha evolucionado de acuerdo a las exigencias de la globalización, es decir, sobre un nuevo escenario que exige:

- Al lugar correcto
- En el menor tiempo
- En buenas condiciones
- Al costo justo y/o al mejor costo

El agente de carga o *freight forwarder* es un eslabón muy importante de la cadena de los movimientos internacionales de mercancías. Es el prestador de un servicio especializado en logística, que actúa como intermediario entre el exportador y el transportista, desarrollando actividades para solucionar, por cuenta de sus clientes, todos los problemas implícitos en el flujo físico de las mercancías, con base en la especialización y conocimiento que tienen del mercado de transporte Internacional, y muy en especial del movimiento de carga por vía aérea. Los agentes de carga proporcionan un servicio profesional en la planeación, proyecto, coordinación, control y dirección en todas las operaciones necesarias para efectuar el traslado nacional e internacional de carga, así como los servicios complementarios al mismo, cumpliendo una relevante tarea al resolver los problemas de transporte de carga que plantea el comercio exterior⁷.

Como se ha dicho, hoy en día el rol del agente de carga es como intermediario, dedicado al manejo de la documentación y el transporte internacional de mercancías, así como de la administración de la cadena logística, ofreciendo servicios hechos a la medida de las necesidades de los clientes, mejorando costos y tiempos de tránsito en beneficio de las empresas inmersas en el comercio Internacional.

Contar con un agente de carga, además de brindar seguridad en el proceso de exportación, representa ventajas que reflejan menor costo y una mejor capacidad de respuesta ante cualquier situación inesperada que pudiera afectar nuestro compromiso de entrega.

⁷ ¿Qué es el agente de carga? Documento en versión electrónica disponible en www.amacarga.org.mx Fecha de consulta 2 de diciembre de 2009.

Dentro de los beneficios que puede ofrecer el uso de este tipo de compañías a las PYMES mexicana en su proceso de exportación por vía aérea encontramos entre los más sobresalientes:

- Coordinación del envío por cuenta del cliente
- Mayores opciones de transportación y oportunidad de respuesta ante cualquier eventualidad que pudiera presentarse en el proceso de transportación de mercancías, a través de un gran número de itinerarios con las líneas aéreas.
- Mejores tarifas, para los pequeños y medianos exportadores, al consolidar la carga de uno o varios clientes en una sola.
- Acceso a tarifas de mayoreo de volumen y peso con las líneas aéreas, beneficiando principalmente a las PYMES y a los compradores Internacionales. Mayor poder de negociación.
- Asesoría en cuanto al correcto embalaje de la carga, para facilitar su manejo en el medio de transporte y evitar daños a la misma.
- Oficinas de representación alrededor de todo el mundo para proporcionar un mejor servicio al cliente.
- Supervisión de la ejecución del transporte, rastreo y monitoreo de los embarques hasta su arribo al lugar de destino.
- Asesoría en materia de Comercio Internacional para los exportadores.

Como se puede apreciar, el servicio y las ventajas que ofrecen los agentes de carga a los exportadores contribuyen al buen funcionamiento del comercio exterior y ayudan en una buena parte a la competitividad de la empresa y digo parte, porque existen otros muchos factores que hacen a una empresa competitiva como el diseño y la calidad del producto, su precio, la innovación, el servicio al cliente, etc.

Finalmente , para el pequeño y mediano empresario mexicano que busca participar o se encuentra ya inmerso en el proceso de exportación por vía aérea; conocer, acceder y utilizar la gama de ventajas que ofrecen este tipo de empresas es crucial para lograr una incursión exitosa y competitiva en el mercado exterior que cada día es más demandante.

2. RETOS Y OPORTUNIDADES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ANTE EL PROCESO DE APERTURA ECONOMICA EN MEXICO

En el presente capítulo se ofrece una reseña de las situaciones que propiciaron el cambio en la orientación de la política económica de nuestro país convirtiéndolo de una economía prácticamente cerrada en una de las más abiertas e integradas a los flujos internacionales de comercio e inversión del mundo.

Se hablará además de como el modelo de “sustitución de importaciones” fomento muy poco el desarrollo de empresas capaces de enfrentar a la competencia o de incursionar en los mercados internacionales debido al hecho de que al no tener con quien competir no había necesidad de esforzarse por diferenciarse de la competencia ante los clientes y mucho menos existía el interés de explorar los mercados extranjeros, generando esta situación que miles de pequeñas empresas fueran cayendo en obsolescencia y conformismo quedando rezagadas y con bajos niveles de calidad en todos los sentidos que ante la apertura comercial que comenzó en las década de los ochenta provoco la desaparición de miles de ellas que no estaban preparadas para afrontar el cambio tan radical que representaba la nueva apertura del mercado.

De igual forma se resaltarán los factores tanto de carácter interno como externo que provocan su poca o nula participación en el mercado internacional y los necesarios cambios que deben darse en estos mismos ámbitos para que este sector de la economía logre insertarse exitosamente en el mundo del comercio internacional.

Para finalizar se hablará sobre las ventajas y desventajas que presenta la exportación por vía aérea y el estado actual que guarda esta actividad en nuestro país.

2.1 ANTECEDENTES

El comercio exterior de México experimentó una profunda transformación en los últimos dos decenios del siglo XX. De ser una economía muy protegida y cerrada el país logró insertarse con éxito en los flujos internacionales de comercio.

La evolución del comercio exterior mexicano entre el final de la segunda guerra mundial y los años sesenta estuvo determinada en lo fundamental por la aplicación de un modelo de sustitución de importaciones. Esta política 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. Con la aplicación de esta política la prioridad fundamental fue el desarrollo de mercados internos para apoyar la actividad de las nacientes actividades industriales. El legado más importante de la política económica basada en la sustitución de importaciones fue su contribución en la formación de un sector industrial dentro del país.

Durante este tiempo se elevaron los aranceles y se introdujeron los permisos previos y precios oficiales de referencia para la importación. Estas medidas fueron acompañadas de otras que restringían aún más la competencia a que se enfrentaba la industria nacional. En 1959 se tomó la decisión de aplicar restricciones a las compras del gobierno para favorecer a los proveedores nacionales. Asimismo, se generalizó el ofrecimiento de estímulos fiscales y de elevados niveles de protección a cambio del cumplimiento de normas en términos de grados de integración en la producción nacional. En el decenio de los sesenta se amplió la protección a las industrias nacionales mediante las llamadas medidas de mexicanización que lograron establecer barreras a la entrada para inversionistas extranjeros en áreas productivas donde ya estuvieran operando los empresarios nacionales, o bien donde el gobierno pensaba que debía ser el sector público quien se hiciera cargo de ciertos sectores estratégicos de la economía.⁸

⁸ Ramos Francia Manuel/Chiquiar Cikurel Daniel, “La transformación del patrón del comercio exterior mexicano en la segunda mitad del siglo XX” en *Revista Comercio Exterior*, vol.54, núm. 6, Bancomext, México junio del 2004, p. 474

Fue así como la política comercial logró dirigir el gasto interno hacia productos de origen nacional, y de este modo proporcionar incentivos para la formación y el desarrollo de un sector industrial.

En la práctica, 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. La protección otorgada al sector industrial mexicano pocas veces fomentó el desarrollo de empresas capaces de enfrentar la competencia en los mercados internacionales. 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 no solo afectó el bienestar de los consumidores sino que, al elevar de forma artificial los precios internos de insumos intermedios, deterioró de manera adicional la capacidad exportadora del país.

Al contrario de lo que se esperaba, los grados de protección al sector industrial así como la aplicación poco coordinada y ordenada de sus instrumentos evitaron que adoptara tecnologías que aprovecharan las ventajas comparativas del país, de modo que su potencial de exportación se mantuvo muy bajo. Así, si bien la política económica aplicada durante estos años restringió las importaciones y promovió la formación de industrias que producían bienes que, en otro caso, serían importados, también limitó la capacidad exportadora del país al no promover la formación de industrias competitivas.

Para los años setenta se había hecho evidente que, si bien el proteccionismo había contribuido 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.

De esta forma tendía a formarse un consenso entre los analistas mexicanos en cuanto a la necesidad de replantear la orientación de la política económica, a fin de incentivar el desarrollo de un sector exportador. No obstante, en lugar de corregir el régimen comercial establecido y, de esta manera, promover mayores exportaciones,

en esos años se recurrió a montos crecientes de endeudamiento externo para inducir mayores tasas de crecimiento económico por medio de aumento en el gasto público.

El auge petrolero de finales de los setenta pospuso aún más la decisión de realizar cambios en la política económica y, de hecho, agudizó los desequilibrios macroeconómicos gestados durante la primera parte de ese decenio, sobre todo al inducir niveles aún mayores de endeudamiento externo. El endeudamiento público habría de alcanzar grados insostenibles, desembocando en la crisis económica de 1982 que marcó la imperiosa necesidad de generar divisas para cumplir con los compromisos financieros externos y restablecer el crecimiento.

No fue sino hasta mediados de los ochenta cuando, en buena medida como respuesta a la crisis de la deuda y a las concomitantes dificultades para obtener recursos externos para hacer frente a las obligaciones financieras con el exterior, México redefinió su estrategia de desarrollo. De este modo a partir de 1985 se inició un profundo proceso de cambio estructural dentro del cual, junto con otro tipo de medidas, se reemplazó de forma decidida el modelo de sustitución de importaciones con una política económica basada en la apertura al comercio internacional y los flujos internacionales de capital.

Es posible distinguir dos etapas en el proceso de apertura comercial de la economía mexicana. En la primera, México anunció un programa de apertura unilateral y se adhirió al Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1986 hoy Organización Mundial de Comercio (OMC). La segunda etapa del proceso de apertura consistió en el fortalecimiento de relaciones comerciales bilaterales y comenzó de manera formal con la puesta en marcha del TLCAN en 1994.

Durante la primera etapa del proceso de apertura, México transparentó el sistema de protección comercial e incremento de forma considerable su exposición a los flujos internacionales de comercio. En 1985 se redujeron las importaciones sujetas a permisos previos. Con la adhesión de México al GATT se eliminaron los precios oficiales de referencia de importación casi en su totalidad y se redujo el porcentaje de importaciones sujetas a permisos previos de manera adicional.

Para 1988, los precios oficiales de referencia de importación se eliminaron y sólo 19.7% de las importaciones quedó sujeto a permisos previos.⁹ De este modo, durante esta primera etapa de apertura el grado de protección descendió a proporciones comparables con las de la mayoría de los países industrializados y según muchos analistas, esto convirtió a México en una de las economías más abiertas del mundo.

La segunda etapa del proceso de liberalización comenzó a principios del decenio de los noventa, cuando 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. Esto se buscó mediante la firma de acuerdos bilaterales de libre comercio. En este sentido, tanto el TLCAN como otros tratados similares fueron instrumentos fundamentales para dar certidumbre de la permanencia de la nueva orientación de la política económica y para lograr una integración internacional basada en una reciprocidad en la eliminación de barreras al comercio.

Fue así como México transformó de forma radical su economía y logró una transición exitosa de ser prácticamente cerrada, a una de las más abiertas e integradas a los flujos internacionales de comercio e inversión del mundo, siendo esto consecuencia de un decidido proceso de apertura comercial que implicó, en una primera etapa, el desmantelamiento del modelo de sustitución de importaciones por medio de una disminución unilateral de las barreras al comercio internacional y, en una segunda etapa la formalización de tratados bilaterales de comercio e inversión con los socios comerciales más importantes del país.

El volumen y la composición del comercio exterior de México cambiaron de manera notable a partir de este proceso de apertura. Los productos petroleros que, entre 1982 y 1985, representaban en promedio el 60.3 % del total de las exportaciones mexicanas, para el periodo de de 1993 a 2003 solo significaron el 9.6 %. Mientras tanto, los productos manufacturados pasaron a ocupar el lugar que anteriormente correspondía al petróleo en las ventas externas de México creciendo de 32.7 % en el periodo 1982 – 1985, a 86.8 % en la década de 1993 -2003¹⁰. En la actualidad, los

⁹ *Ibíd.* pág. 477

¹⁰ Zabudovsky Jaime, “El TLCAN y la política de comercio exterior en México: Una agenda inconclusa.” *Revista ICE México*, num.821, México, marzo-abril del 2005, p.64.

productos primarios y petroleros siguen ocupando solo una pequeña proporción del total exportado en nuestro país; y dicha situación puede observarse en la figuras número 2 y 3 que muestran como se conformaron las exportaciones mexicanas en el periodo comprendido de enero a julio del 2010 y como lo hicieron por sectores específicos durante el mes de julio del mismo año respectivamente.

Figura 2. Exportaciones totales de México (petroleras y no petroleras) durante el periodo comprendido de Enero a Junio del 2010.

Concepto	2010 (millones de dólares)			
	Ene –Mar	Abr- Jun	Jul	Total
<u>Exportaciones Totales</u>	<u>66,597</u>	<u>74,665</u>	<u>23,328</u>	<u>164,590</u>
Petroleras	9,491	9,891	3,395	22,777
No Petroleras	57,106	64,774	19,933	141,813

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del INEGI; *Balanza Comercial de México, enero –julio del 2010*.

La estructura del valor de las exportaciones de mercancías en el periodo enero-julio de 2010 mostrada en el cuadro anterior fue la siguiente: bienes manufacturados 82%, productos petroleros 13.8%, bienes agropecuarios 3.4 % y productos extractivos no petroleros 0.8 %¹¹.

¹¹ Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), “Información oportuna sobre la balanza comercial de México durante julio del 2010”, Comunicado núm. 280/10, Aguascalientes, México 2010. Pág. 5.

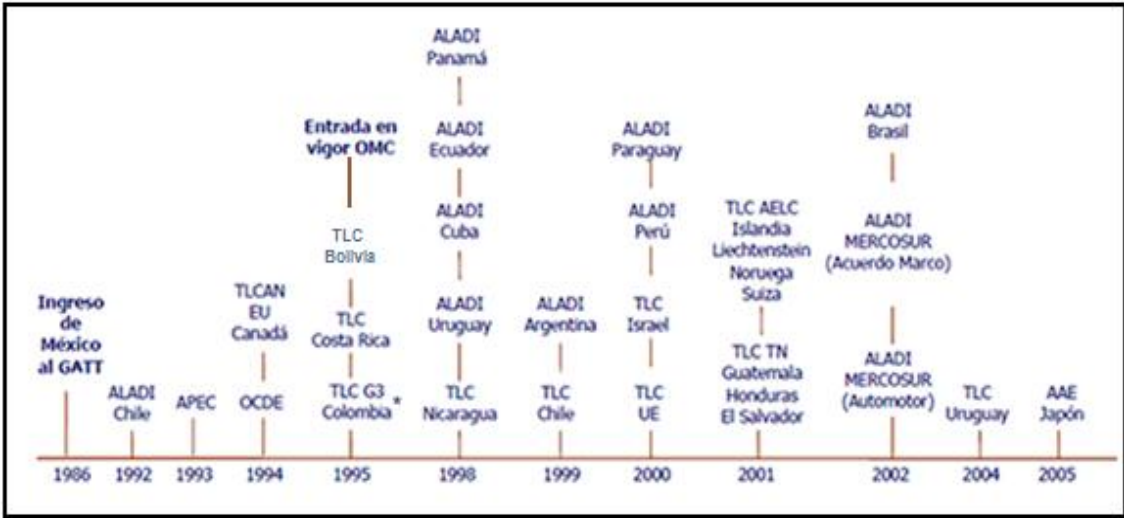
Figura 3. Estructura de las exportaciones totales de México durante el mes de Julio del 2010.

Concepto	Julio 2010
	Millones de dólares
<u>Exportaciones Totales</u>	<u>23,328.1</u>
Petroleras	3,394.6
No Petroleras	19,933.5
Agropecuarias	518.8
Extractivas	182.9
Manufactureras	19,231.8
Automotrices	4,610.9
No automotrices	14,621.0

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del INEGI; *Balanza Comercial de México, Enero –Julio del 2010*.

Hoy México cuenta con la red más extensa de TLC en el mundo; tiene 12 tratados con 43 países en tres continentes, lo que le da un acceso preferencial a aproximadamente mil millones de consumidores potenciales en el mundo. Somos miembros de la Organización Mundial del Comercio, de la Organización para la Cooperación y Desarrollo económico (OCDE), del Mecanismo de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), de la Organización Mundial de Aduanas y de la Cámara de Comercio Internacional, entre otras organizaciones mundiales de facilitación comercial Internacional, contamos con una situación geográfica privilegiada, al norte, nuestra vecindad con el país más poderoso del mundo y uno de los mercados más importantes de la aldea global, al sur, todo un continente por explorar y explotar y no muy lejos por mar, los crecientes mercados asiáticos y europeos. Sin embargo, el pequeño y mediano empresario mexicano se ha mantenido al margen de todos estos beneficios por apatía, desconocimiento y aversión al riesgo que las operaciones de comercio internacional implican.

Figura 4. Tratados de libre Comercio y Acuerdos comerciales que ha firmado México desde su ingreso al GATT (hoy OMC).



*Nota: Desde el 19 de Noviembre del 2006 en el TLC del G3 participan solo México y Colombia

Fuente: www.promexico.gob.mx

2.2 PROBLEMÁTICA DE LA PARTICIPACION DE LAS PYMES EN EL COMERCIO EXTERIOR MEXICANO

Hasta hace poco tiempo, en toda América Latina las pequeñas empresas vivían protegidas dentro de sus economías nacionales. Esto debido principalmente a las barreras arancelarias y las políticas restrictivas y paternalistas de muchos gobiernos, en un afán por proteger a las economías nacionales de la influencia del exterior. Estas medidas ocasionaron en cierta forma el conformismo y la paulatina obsolescencia de miles de pequeñas empresas que fueron quedando rezagadas con malas administraciones y bajos niveles de calidad.

La pequeña empresa proveía a un mercado local o regional y no estaba influenciada por otros competidores extranjeros. La vertiginosa apertura comercial de los últimos años trajo consigo la intensa competencia internacional que vivimos; ante este escenario miles de pequeñas empresas no estaban preparadas para afrontar un cambio tan radical, por lo que fue muy difícil para ellas competir en los mercados

internacionales ya que se vieron ante un oscuro panorama y muchas de ellas terminaron en la quiebra.

Desde comienzos de la década de los ochenta se aceleraron las transformaciones internacionales que condujeron a la globalización y a una nueva estructura de la vida económica, política y social del mundo. En el caso de México de la mano del TLCAN se impulsó una política de comercio exterior que se tradujo en numerosos acuerdos bilaterales y multilaterales con naciones tanto del interior como fuera del hemisferio occidental. Desde su transición a un modelo económico basado en el libre mercado; el comercio exterior ha sido uno de los motores clave de las actividades productivas del país.

La visión de este nuevo rumbo en la estrategia gubernamental, debió favorecer y consolidar el sector empresarial y planta productiva mexicana después de un periodo de protección de competencia extranjera; lo que le permitiría recibir los beneficios de la ahora apertura comercial. El problema que no se previó con estos cambios fue que la mayoría de las empresas, principalmente pequeñas y medianas, no poseían los instrumentos y herramientas administrativas y técnico operativas para aprovechar las oportunidades que los mercados internacionales ofrecían. Es decir, no estaban preparadas ni capacitadas para competir tanto en el mercado nacional con la entrada de productos del extranjero y por ende pocas eran las oportunidades de ingresar en el mercado internacional.

Justo antes de que el TLCAN entrara en vigor, algunos analistas y críticos predijeron que el acuerdo produciría efectos negativos generalizados en las PYME de México y vaticinaron que los únicos beneficiarios serían los consorcios transnacionales, las grandes empresas privadas mexicanas y las maquiladoras. Sin embargo, no puede negarse que muchas PYME han prosperado en el nuevo ambiente internacional.

Los estudios que identifican la problemática actual de las PYMES mezclan dos tipos de enfoques que son los “externos” y los “internos”; el factor externo se caracteriza por problemas que afectan a las PYMES que son ajenos a ellas y en donde no tienen influencia en su solución; mientras que el enfoque interno se caracteriza por

problemas derivados de la gestión propia del negocio y donde la empresa es responsable de su solución y mejora.

Dentro de los puntos externos que afectan a este sector encontramos poco acceso a financiamiento, altas tasas de interés en los préstamos, falta de apoyo institucional, la desarticulación de estas empresas con el resto del aparato productivo nacional, en especial con las orientadas al comercio internacional, la falta de apoyo crediticio y de asistencia técnica, los impuestos, la ineficiente y alta burocracia en nuestro país, la corrupción y la poca información sobre las características de los mercados.

Los puntos débiles internos de las PYME incluyen entre otros, una fuerte aversión al riesgo, un control excesivamente centralizado, una inadecuada planeación y organización empresarial así como habilidades directivas deficientes. Además las empresas poco exitosas suelen desestimar la adopción de nueva tecnología y la importancia de la educación y la capacitación de sus empleados. De igual manera el limitado acceso a capital y un bajo control de calidad son factores que también obstaculizan su desempeño.

Derivado de lo anterior, la mayoría de las PYME tiene nula o poca cultura exportadora y dejan a un lado la posibilidad de exportar por no estar dispuestas a adaptar sus productos y someterse a las exigencias que demanda el mercado internacional en términos de calidad, precio y tiempos de entrega entre otras.

Para que la pequeña y mediana empresa disfrute también de las bondades de la apertura comercial y económica, es necesario contar con un panorama mucho más preciso de los factores y las fuerzas que afectan su desarrollo y sustentabilidad. Las PYME exitosas serán aquellas que logren incorporar con rapidez cambios radicales en su estructura organizativa, en la dirección y en sus sistemas de producción, lo que les permitirá responder a la competencia y a los desafíos derivados de la apertura del mercado.

Las principales necesidades de las PYME son incrementar su competitividad, mejorar su desempeño mediante la capacitación y profesionalización de sus directivos y el personal de la misma, la descentralización en la toma de decisiones, la

actualización tecnológica, la asistencia y el apoyo gubernamental, junto con el acceso a créditos de un mayor número de instituciones financieras y en términos razonables.

El pequeño y mediano empresario debe estar consciente de la importancia de invertir en nueva tecnología, de adoptar técnicas de dirección exitosas como la gestión total por la calidad, de capacitar a empleados y educar a gerentes y directivos como el primer paso para fomentar el éxito sostenible de la empresa; además se debe cambiar la mentalidad hacia una cultura en que la calidad y el servicio al cliente sean los elementos preponderantes en toda operación tanto local como internacional ya que la calidad y el servicio al cliente son ahora los factores que rigen las decisiones de compra de los consumidores.

El sector gobierno por su parte debe dar prioridad al desarrollo de recursos humanos, asumiendo el liderazgo en las iniciativas para mejorar la calidad del sistema educativo en la nación. Todos los gobiernos del continente americano reconocen que el financiamiento y el desarrollo del capital humano rinden a la sociedad mayores beneficios sociales que cualquier otra inversión.¹²

Por otro lado, debe fomentar la gestión total por la calidad como un valor cultural y romper las cadenas del paternalismo, asegurar la estabilidad macroeconómica y un ambiente en el que las empresas puedan funcionar de manera eficaz.

Finalmente, las universidades deben apoyar el desarrollo nacional mediante la elaboración de programas con atención en la administración empresarial estratégica e incluir módulos específicos sobre comercio Internacional; establecer programas de capacitación para consultores profesionales que trabajan con pequeñas y medianas empresas y crear áreas de investigación dirigidas a las PYME en donde se aborden áreas como las cadenas de suministro, la transferencia de tecnología, el manejo financiero, el servicio al cliente, la formación de recursos humanos y la utilización de las nuevas tecnologías de manejo de la información. Aunque actualmente existe

¹² Jerry Haar /Catherine Leroy- Beltrán/Oscar Beltrán “Efectos del TLCAN en la competitividad de la pequeña empresa en México”. Revista Comercio Exterior, vol.54,num.6,Bancomext, México, junio del 2004, p.515

todavía un déficit en esta área de la educación superior, ya en México se manifiesta una nueva y significativa tendencia en el sentido de prestar mayor atención al aspecto del comercio y de los negocios internacionales, prueba de ello es la aparición de carreras profesionales de comercio internacional y de negocios internacionales en diversas universidades del país.

Si bien son numerosas las razones que pueden explicar el éxito o fracaso de una pequeña empresa, las características de su dirección constituyen uno de los factores determinantes más confiables del desempeño de la compañía, sobre todo en el caso de las dedicadas directa o indirectamente a la exportación. El liderazgo, la capacitación, el entusiasmo, la tenacidad y un estilo de dirección basado en valores como el compromiso, la confianza y la participación de los empleados contribuirán al éxito de este sector tanto en el ámbito nacional como el internacional.

Para crecer, las PYME necesitan mayor control de sus negocios y satisfacer las necesidades internas de la empresa, incluidas una mayor capacitación y profesionalización del personal, la adopción de tecnología actualizada o de punta, la introducción de mejoras en la producción y una atención dirigida a las exportaciones, sin embargo, hoy en día sus debilidades continúan siendo aversión al cambio, falta de preparación formal en materia de administración de empresas; un proceso centralizado de toma de decisiones; la falta de una visión clara por parte de la dirección de la empresa, y el paternalismo¹³.

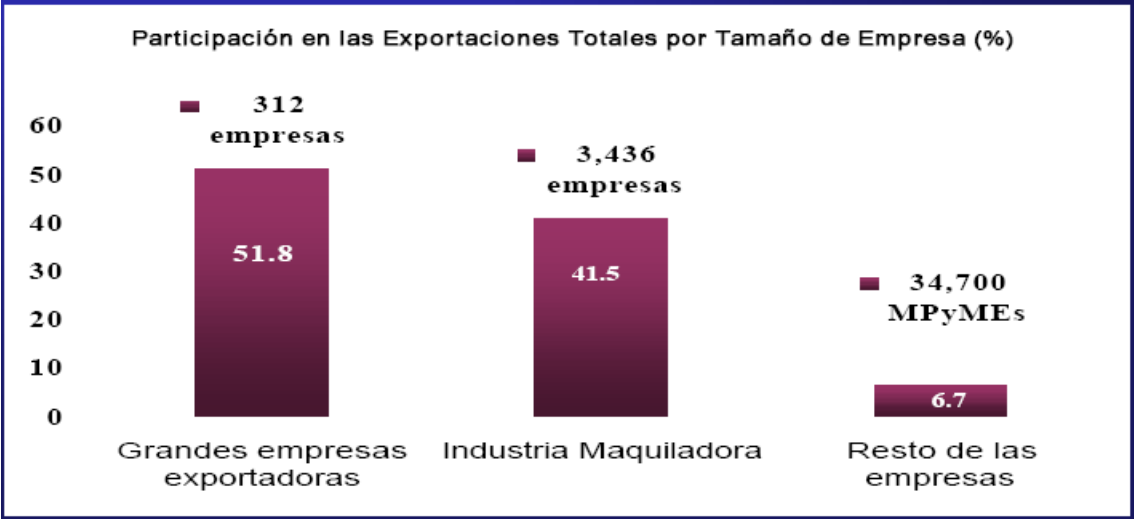
El ambiente internacional se ha vuelto cada vez más competitivo y los esfuerzos de reforma comercial de los años ochenta y noventa requieren de medidas adicionales para potenciar sus efectos positivos. Se requiere de reformas y apoyos institucionales que incrementen la competitividad de las PYME del país para que se puedan explotar e incrementar ampliamente los beneficios de la apertura comercial, así como un cambio en la mentalidad del empresario mexicano que contribuyan a una exitosa inserción de este sector tan importante de la economía en el ámbito del comercio Internacional.

¹³ *Ibíd*em, p.511

Según lo confirma la propia Secretaría de Economía, hoy en día las pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países y constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional ya que generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% de los empleos formales en el país. De acuerdo con datos del censo económico 2003 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 3 millones 5 mil 157 unidades empresariales, de las cuales 95 % son microempresas, 3.9 % son pequeñas, 0.9% son medianas y solamente el 0.2 % corresponde a grandes empresas.¹⁴

No obstante la amplia magnitud de PYMES en el país, únicamente cerca de 34,700 exportan contribuyendo solo con el 6.7 % del total de exportaciones generadas en nuestro país según se muestra en la siguiente figura.

Figura 5. Número de empresas exportadoras en México durante el año 2003 y su porcentaje de participación



Fuente: Documento informativo sobre las Pequeñas y Medianas empresas en México. Secretaria de Economía. México 2003. Documento en versión electrónica disponible en www.cipi.gob.mx. Fecha de consulta 20 de septiembre del 2009.

¹⁴ González Sánchez Ignacio, “La competitividad en las Mipymes. Un asunto pendiente.” Revista Pyme adminístrate hoy, núm. 189, México, enero del 2010, p. 20.

Como se puede observar, las PYMES prácticamente no participan en los mercados de exportación directa lo que representa un reto y una oportunidad para este sector de la economía ya que la acción de exportar suele ser una excelente alternativa que apuntale su permanencia y crecimiento en el mercado siempre y cuando se realice de forma adecuada y con profesionalismo.

2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EXPORTACIÓN POR VÍA AÉREA. EL MOVIMIENTO DE CARGA AÉREA EN MÉXICO

En la actualidad el mundo entero está ocupado en traer y llevar sus productos de la forma más rápida y económica posible. Todos los días se mueven millones de toneladas de carga y se trasladan millones de personas de un lugar a otro. Para tal efecto se utilizan cada vez más los diferentes modos y medios de transporte que se pueden usar también para crear una ventaja competitiva de servicio. Cuando un comprador en un canal de abastecimiento compra bienes de más de un proveedor, el servicio logístico ofrecido así como el precio influyen en la selección del proveedor. Para el comprador, un mejor servicio de transporte significa que pueden mantenerse menores niveles de inventario o que los programas de operación pueden lograrse con mayor certidumbre.

Hablando específicamente del transporte aéreo, la aviación se ha convertido en una herramienta indispensable para el comercio internacional de mercancías. Históricamente el movimiento Internacional de carga por esta vía ha sido percibido como un servicio especial para mover productos perecederos que requieren entrega urgente, o bien aquellas mercancías que justifiquen por su valor el uso de este medio de transporte y en las que el valor tiempo es fundamental. Sin embargo, hoy en día muchas empresas utilizan el modo aéreo de forma habitual para enviar sus productos a todo el mundo.

Entre los tipos de productos que utilizan con más frecuencia el modo aéreo se encuentran los siguientes: piezas y repuestos de automóviles, productos textiles, ropa y calzado, electrónica y ordenadores, semiconductores, productos de consumo como relojes, equipos de sonido, farmacéuticos, químicos, maquinaria industrial, equipos de

telecomunicaciones, instrumental científico y médico, correo, paquetería, partes y casi cualquier cosa que podamos imaginar.

El fuerte desarrollo de la actividad en la última década se justifica por el hecho de que muchas empresas productoras consideran la carga aérea como una parte integral de sus cadenas de suministro y no únicamente como un modo de transporte caro para resolver emergencias o problemas puntuales en el suministro. Los requerimientos de los procesos de globalización de la nueva economía, en cuanto a velocidad y fiabilidad, generan una ventaja competitiva del transporte aéreo frente a los modos alternativos.

En México se cuenta actualmente con un amplio servicio de transporte aéreo que por su rapidez y por los lugares que conecta permite tenerlo en cuenta como un medio eficaz para exportar diversos productos. Al emplear el servicio de carga aérea los exportadores reducen las operaciones de manipulación de carga y por lo mismo los riesgos de robos, pérdidas y averías, de la misma forma que ahorran tiempo al cliente al reducir el tiempo de traslado del producto.

Los aviones comerciales y de carga hacen escala en casi cualquier parte del mundo, de suerte que los mercados más alejados se encuentran a una distancia que se cubre en uno o dos días. La rapidez es la ventaja determinante del transporte por avión, puesto que reduce el tiempo que tarda la mercancía en llegar del exportador al consumidor, factor que puede ser valioso para una amplia gama de productos y sin duda decisivo en la expedición de bienes perecederos, para las mercancías de estación y para los artículos que cambian con frecuencia el carácter de la demanda, como ocurre con los de moda o temporada.

Por extraño que parezca y a pesar de la considerable cantidad de productos manufacturados que hoy se expiden por carga aérea, son pocos los fabricantes que han comprendido el costo total del transporte aéreo y el beneficio que pueden obtener mediante su utilización.

Una comparación simple de las tarifas de fletes terrestres, marítimos y aéreos puede engañar, ya que por lo general aunque no siempre, el flete aéreo es más caro. Sin

embargo, haciendo un análisis mucho más a fondo se puede descubrir que el ahorro logrado al utilizar el transporte aéreo compensa con creces el más alto precio del flete.

Dentro de las ventajas que podemos ubicar con la utilización de este medio de transporte para el movimiento internacional de mercancías encontramos las siguientes¹⁵ :

- Mediante el transporte por vía aérea se puede conseguir a menudo una corriente de distribución más regular y fluida, lo que permite disminuir el volumen de existencias, espacio para almacenarlas y costo de mano de obra, partidas que representan un buen porcentaje del costo total de distribución.
- Como las mercancías enviadas por avión tardan menos tiempo en llegar a su destino, el exportador puede recibir más pronto su importe y reducir así sus necesidades de liquidez.
- El riesgo de hurtos y averías es menor. Las primas de los seguros son mas bajas para los envíos aéreos.
- Por lo general se pueden utilizar embalajes más ligeros, lo que reduce el costo de los mismos y el peso de envío. Con frecuencia se utilizan cajas ligeras de cartón, de fibra vulcanizada, o de varias capas de cartón corrugado, siendo estas relativamente baratas, y con la ventaja de que el destinatario puede reducir costos devolviéndolas al expedidor para su reutilización.
- Otro de los atractivos del transporte aéreo consiste en su sencillez operativa, ya que la documentación necesaria es más simple que la requerida para otros medios de transporte como el marítimo; de hecho solo es necesario el conocimiento de embarque aéreo o guía aérea así como copia de la factura comercial para realizar el movimiento de la carga.

No podríamos calcular con exactitud todas y cada una de las ventajas del transporte aéreo, pero es evidente que la rapidez y la frecuencia de este medio de transporte puede ejercer un efecto considerable en la economía de la producción. Además de los factores arriba mencionados, el transporte por vía aérea puede ampliar el número de mercados en que opera el exportador, procurarle ventas adicionales mediante rápidos

¹⁵ Mercado H. Salvador. *Tráfico Internacional. Administración y aplicaciones*. 2ª edición. Ed. Limusa. México 2002. Pág. 56-57.

reajustes a las variaciones de la demanda y por último aumentar su capacidad para hacer frente a la competencia, pues reduce el tiempo que tarda la mercancía en llegar de manos del exportador a las del comprador.

En cuanto a las desventajas en la utilización de este medio de transporte podríamos identificar dos como las principales:

- Su “relativamente” alto costo con relación a los otros medios de transporte.
- La capacidad de los servicios aéreos que se ve limitada de manera importante por las dimensiones físicas del espacio de carga en la aeronave y por su capacidad de carga. El peso y el volumen de las mercancías están sujetas a ciertas limitaciones derivadas de la capacidad de carga total del avión y por las dimensiones de las puertas de las bodegas de los mismos. Actualmente muchas compañías de transporte aéreo combinan la carga con el transporte de pasajeros y cuando este es el caso siempre dan prioridad al equipaje de estos últimos complicándose algunas ocasiones por falta de espacio el envío de la carga en tiempo a su destino final.

Dos factores influyen principalmente en el crecimiento del mercado de la carga aérea: las condiciones económicas y los niveles de las tarifas. Las condiciones económicas están fuera del control de las compañías de transporte. El nivel de las tarifas, por otro lado, si es controlado por ellas¹⁶.

Originalmente, las tarifas aéreas para carga y pasajeros eran desarrolladas y fijadas por la IATA y las aerolíneas en todo el mundo eran notoriamente ineficientes y fuertemente reguladas, sin embargo en la década de 1970 hubo una gran desregulación de la industria de la aviación que comenzó con la proclamación de la “Ley de desregulación de las aerolíneas” que proclamó Estados Unidos en el año de 1978 permitiendo a las aerolíneas de ese país operar en cualquier ruta interna que quisieran y permitiéndoles cobrar a su libre arbitrio.

Con la desregulación en Estados Unidos, la IATA perdió entonces el poder de cambiar precios en el mercado americano y desde entonces perdió poder en muchos otros

¹⁶ Long, Douglas. *Logística Internacional. Administración de la cadena de abastecimiento global*. Ed. Limusa, México 2006. Pág.220

países (debido a la diseminación de la desregulación), por lo que hoy en día no participa más en la administración de los precios.

En la actualidad, el nivel de las tarifas aéreas es controlado por las compañías de transporte y se basan en las condiciones del mercado lo que ha provocado que los precios en la industria de la aviación (carga y pasajeros) bajen y la demanda total por el servicio aumente considerablemente. Con la desregulación, el ambiente de negocios se volvió cada vez más competitivo, generando así una reducción en los costos y logrando que para finales del siglo XX, la carga aérea creciera hasta convertirse en una industria significativa¹⁷.

Así tenemos que las tarifas aéreas son cada día más competitivas y con la intermediación de las agencias de carga entre el exportador y el transportista aéreo se pueden conseguir mejores y más competitivos costos que benefician principalmente a los pequeños y medianos exportadores al consolidar¹⁸ la carga de uno o varios clientes en una sola, accediendo de esta forma a tarifas de mayoreo de volumen y peso con las líneas aéreas ya que como en cualquier otro medio de transporte a mayor volumen de carga es más barato el costo del servicio.

En cuanto a la capacidad del servicio, el movimiento de carga se está cada vez más separando de las operaciones de pasajeros y existe mayor énfasis en los aviones de carga o freighters que son aviones más grandes como los Boeing o el AIRBUS que tienen la capacidad de manejar cargas de 55 y hasta 125 toneladas y que son el resultado a una mayor demanda por este tipo de servicio que garantiza una entrega más rápida y oportuna de bienes.

En el ámbito mundial el movimiento de carga, ha venido jugando un papel cada vez mas importante en el transporte aéreo comercial; y en los últimos años ha crecido con tasas anuales hasta un 40% mayores que las registradas en pasajeros y se pronostica

¹⁷ *Ibíd.*, p.212

¹⁸ Una forma sencilla de definir la consolidación de carga es la siguiente: el manejo de carga perteneciente a distintos remitentes y dirigida a distintos consignatarios, que por razones logísticas puede ser manejada como si se tratara de un solo embarque por tener ésta un mismo destino.

que crecerá alrededor del 6% anual promedio en los próximos 20 años, contra 5% en pasajeros.¹⁹

En el caso específico de México, el auge de las relaciones comerciales internacionales y el crecimiento del país han determinado la conveniencia de que se utilice, cada vez más con mayor intensidad el transporte aéreo. En 1989, por ejemplo, se movieron por vía aérea en México a través de las líneas aéreas nacionales y extranjeras que operan en nuestro país un promedio de alrededor de 158 mil toneladas de carga y hacia el año de 1998 se alcanzaban ya valores cercanos al medio millón de toneladas, logrando para el año 2000 la cifra record de 502 mil toneladas, cifra que desde entonces se ha venido transportando en promedio anualmente y de la cual el 80% corresponde a carga internacional y el otro 20% a carga doméstica.²⁰

La tendencia hacia el alza en la utilización de este modo de transporte se observa con claridad en la figura 6 que muestra el incremento paulatino en el total de carga aérea transportada en México por el conjunto de empresas comerciales de transporte aéreo nacionales y extranjeras en el periodo comprendido de 1989 al año 2008.

Durante el año 2003 el Aeropuerto de la Ciudad de México (AICM) apareció en el lugar número 65, en el ámbito mundial, en cuanto al movimiento de carga aérea en términos de toneladas; este mismo aeropuerto ocupó el tercer lugar en el ámbito de Latinoamérica y el Caribe. Otros aeropuertos nacionales ocuparon los siguientes lugares en el ámbito mundial: Guadalajara, el 131; Monterrey, el 204; y Mérida el lugar 264. Pese a todo esto, hoy en día del total de las operaciones que se realizan en los aeropuertos nacionales, tan solo el 1.3% son de carga.²¹

¹⁹ Herrera García Alfonso/Bustos Rosales Agustín/Rico Galeana Oscar Armando /Acha Daza Jorge Artemio /Aguerreberre Salido Roberto/Gradilla Hernández Luz Angélica, “*Diagnóstico del transporte de carga aérea en México*”. Secretaría de comunicaciones y transportes, Instituto Mexicano del transporte. Publicación técnica No 273, Sanfandila Querétaro 2005, p. 2

²⁰ En general, en la categoría “doméstica” se incluyen todos los movimientos que tienen lugar entre dos terminales dentro del territorio nacional de México. Y en la categoría internacional se incluyen todos los movimientos que tienen uno de sus extremos (origen o destino) en una terminal localizada en México, y el otro en un aeropuerto en cualquier otro país.

²¹ *Ibidem.*, p.8

Un dato que es fundamental en el diagnóstico del transporte de la carga aérea en México lo constituye la participación de los llamados servicios exclusivos de carga. En efecto, el gran detonador de la carga aérea en el país durante la década de los noventa fue precisamente este tipo de servicio.

En 1991, los servicios exclusivos de carga aérea solo movían 7 mil toneladas. En 2003, su participación alcanzó cerca de 270 mil toneladas, lo que reflejó una tasa de crecimiento medio anual (TCMA) de 35.5 % durante el periodo de referencia, por el contrario los servicios mixtos; es decir, aquellos cuya actividad principal es el movimiento de pasajeros, pero que transportan carga en la bodegas de las aeronaves, solo tuvieron una TCMA de 2.3%.²²

Como se puede observar, el transporte de carga por vía aérea está creciendo rápidamente y ha sido el avance más significativo en la logística durante la última década. No obstante, a nivel internacional y aún más en nuestro país, sigue siendo todavía una actividad incipiente que ha tomado auge gracias a la dinámica que ha impuesto la globalización de la economía y a la cada vez más apremiante demanda de los clientes internacionales por servicios de calidad que les garanticen la recepción de las mercancías en el menor tiempo y al mejor costo posible. Finalmente, la carga aérea jugará un papel importante y creciente en el mundo del comercio internacional en la medida en que los embarcadores y los destinatarios de las mercancías continúen buscando mejoras en los niveles de servicio, en los costos y en la calidad de su cadena global de suministro.

²² *Ibíd.* , p.39

Figura 6. Total de carga transportada en servicio aéreo doméstico e internacional en operación regular y de fletamento en México 1989-2008

TOTAL DE CARGA TRANSPORTADA EN SERVICIO DOMESTICO E INTERNACIONAL EN OPERACION REGULAR Y DE FLETAMENTO - TONELADAS -																				TCMA	
LINEAS AEREAS	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
² NACIONALES	80,220	94,826	106,922	110,862	106,792	114,841	139,883	153,936	174,318	182,693	196,897	177,088	178,353	202,906	195,075	232,750	267,242	250,903	268,341	264,596	6.5%
¹ EXTRANJERAS	78,519	69,149	73,763	96,886	142,732	166,795	137,672	172,003	221,501	290,475	287,616	324,981	280,861	285,296	301,930	328,752	332,522	357,931	367,436	306,968	7.4%
TOTAL	158,739	163,975	180,685	207,748	249,524	281,636	277,555	325,939	395,819	473,168	484,513	502,069	459,214	488,202	497,005	561,502	599,764	608,834	635,777	571,564	7.0%



TOTAL DE CARGA TRANSPORTADA - PARTICIPACION PORCENTUAL																				
LINEAS AEREAS	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
² NACIONALES	50.5%	57.8%	59.2%	53.4%	42.8%	40.8%	50.4%	47.2%	44.0%	38.6%	40.6%	35.3%	38.8%	41.6%	39.3%	41.5%	44.6%	41.2%	42.2%	46.3%
¹ EXTRANJERAS	49.5%	42.2%	40.8%	46.6%	57.2%	59.2%	49.6%	52.8%	56.0%	61.4%	59.4%	64.7%	61.2%	58.4%	60.7%	58.5%	55.4%	58.8%	57.8%	53.7%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

TCMA.-Tasa de crecimiento media anual.

Fuente: La aviación mexicana en cifras 1989-2008. Secretaría de comunicaciones y transportes. Dirección general de aeronáutica civil. México 2008.

3. VENTAJAS DE LA ADECUADA GESTIÓN LOGÍSTICA Y DE LA CULTURA EXPORTADORA COMO FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES MEXICANAS EN OPERACIONES DE EXPORTACIÓN POR VIA AÉREA

Ante la nueva dinámica mundial caracterizada por la apertura de los mercados y el incremento de la competencia a nivel global para lograr la conquista de los mismos, las empresas deben estar constantemente en búsqueda de hacer más eficientes sus procesos y de crear con esto valor para sus clientes puesto que hoy en día la calidad y el precio de un producto ya nos son del todo suficientes para lograr un posicionamiento exitoso en el mercado internacional.

Si bien es cierto que la calidad y el precio de un producto siempre han sido y seguirán siendo una exigencia válida para cualquier cliente, en nuestros días la demanda por mejores servicios de logística que garanticen entregas precisas en el menor tiempo posible ha pasado a ocupar un lugar preponderante en el nuevo contexto del comercio internacional.

En este último capítulo se hará énfasis en la importancia de la capacitación del personal dentro de las PYMES y se analizarán tanto las fuentes como la importancia de las ventaja competitivas y como se pueden crear a nivel internacional mediante la implementación de las técnicas y prácticas adecuadas de comercio y una correcta gestión logística del transporte que garanticen la satisfacción del cliente y al mismo tiempo coadyuven al posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado internacional.

Se analizaran también las ventajas con las que cuenta este sector de la economía nacional y se hará énfasis en la importancia y trascendencia que tiene el cambio a una mentalidad exportadora por parte del micro, pequeño y mediano empresario como parte de los retos de la competitividad internacional de las empresas mexicanas.

3.1 CREACION DE VENTAJAS COMPETITIVAS

La ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos. Sin embargo, muchas compañías han perdido de vista la ventaja competitiva en su afán de crecer y de diversificarse. Hoy difícilmente podría exagerarse la importancia de la ventaja competitiva. En todo el mundo las empresas han visto disminuir su crecimiento y enfrentan a competidores nacionales y globales que ya no actúan como si el mercado global en expansión fuera lo bastante grande para todos.

La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes. Puede traducirse en precios más bajos que los de los competidores por beneficios equivalentes o por ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado. Las fuentes potenciales de ventaja se encuentran en todas partes de la empresa. Todo departamento, instalación, sucursal y otras unidades organizacionales cumplen una función que es preciso definir y entender. Todos los empleados, sin importar su distancia con la formulación de estrategias, deben reconocer que contribuyen a alcanzar y sostener la ventaja competitiva.

La competencia determina el éxito o fracaso de las empresas. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria; escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello, por su parte, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o especiales que compensan con creces un precio más elevado. Según Michael Porter, existen sobre todo dos tipos de ventaja competitiva: el liderazgo en costos y la diferenciación²³.

²³ Porter Michael E. *Ventaja Competitiva. "Creación y sostenimiento de un desempeño superior"*. Ed. Grupo Editorial Patria. México 2009. pág. 3.

La estrategia de liderazgo en costos se basa en la búsqueda de mayor productividad (economías de escala, costos compartidos, acceso privilegiado a materias primas, procesos productivos especiales, etc.) y hace hincapié en la posibilidad de alcanzar un menor precio. El menor costo está relacionado con la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar, y comercializar un producto más eficientemente que sus competidores. Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia más clara y consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria.

La estrategia de diferenciación, en cambio, es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales de los productos, alto cumplimiento de especificaciones, servicios posventa del producto, imagen de marca, prestigio, patentes exclusivas, etc. En ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Cada industria tiene sus propios medios de diferenciarse. Puede basarse en el producto propiamente dicho, en el sistema de entrega con que lo vende, en el método de mercadotecnia y en muchos otros factores.

La empresa que logre obtener y sustentar la diferenciación tendrá un desempeño por arriba del promedio en su industria, si su precio alto supera los costos adicionales en que incurre por su singularidad. La lógica de la estrategia de diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos a los de sus rivales. Si quiere fijar un precio elevado, deberá ser verdaderamente única en algo o ser percibida como tal por los compradores.

A diferencia del liderazgo en costos, puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en una industria si existen varios atributos apreciados por muchos clientes.

En este sentido, podemos mencionar que una empresa se diferencia de sus rivales cuando ofrece algo especial que aprecian los compradores, además de dar un precio bajo. La diferenciación le permite imponer un precio elevado, vender más de su

producto a cierto precio u obtener los beneficios equivalentes como mayor lealtad de los clientes. La diferenciación posibilita un aislamiento contra la rivalidad competitiva, al reducir el margen de sustitución del producto, aumentar la fidelidad de los consumidores y disminuir la sensibilidad a los precios, todo lo cual redundará en un mejor potencial de rentabilidad para la empresa.

La ventaja competitiva no se puede entender si se examina a la empresa en su conjunto. La ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación. Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar. La herramienta básica para ello es la *cadena de valor*²⁴ que permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. La ventaja competitiva se logra realizando dichas actividades mejor o con menor costo que los rivales.

Para *Michael Porter*, la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, mismo que para asegurar la rentabilidad de la empresa debe exceder los costos de la empresa implicados en crearlo. *Porter* define el valor como la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor superior se alcanza cuando se ofrecen beneficios equivalentes a los de los competidores a precios más bajos o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

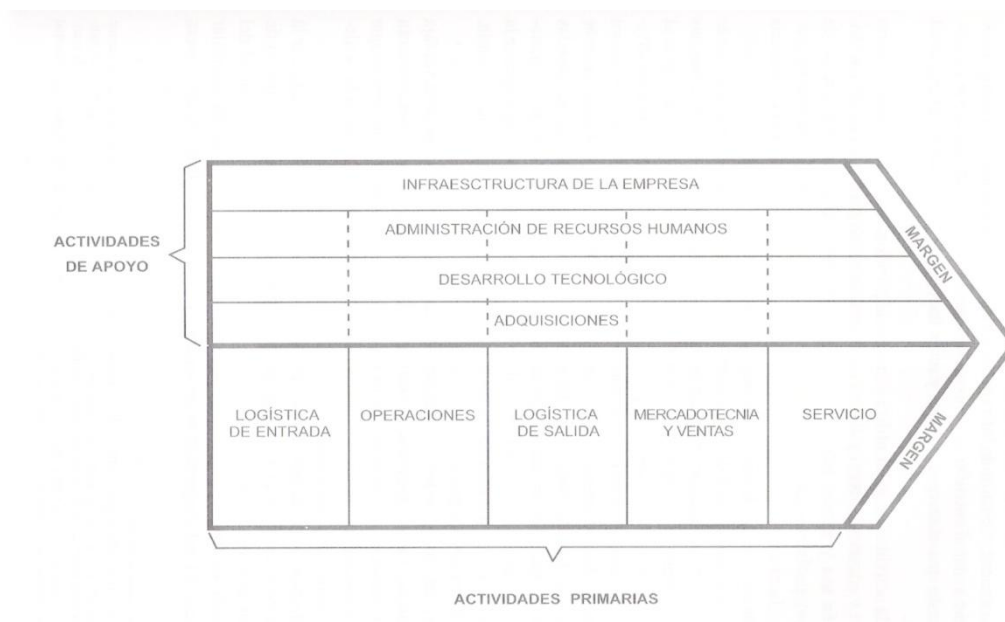
La cadena de valor en la empresa la define *Porter* como el conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos, todas estas actividades están unidas entre sí por eslabones y en conjunto conforman el valor creado por la empresa. La cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes sino un sistema de actividades interdependientes que

²⁴ *Ibidem.*, p 33

pueden originar una ventaja competitiva mediante la optimización y la coordinación de las mismas para obtener un mismo resultado.

Para representarla y comprender la manera de interactuar de todas las actividades que se realizan en la empresa, se debe dividir a la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Para ello Porter emplea la cadena de valor, que se muestra a continuación:

Figura 7. La cadena genérica de valor.



Fuente: Michael Porter. *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 2ª. Edición. Editorial Grupo Editorial Patria, México 2009, pág. 37.

Según Porter, las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo, que se muestran en la gráfica de referencia. Las primeras son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta. Éstas se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se muestran en la figura 7. Cada una de las categorías puede ser vital para la ventaja competitiva dependiendo del sector industrial y de la estrategia de la empresa.

Por su parte las actividades de apoyo respaldan a las primarias al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y la propia gestión administrativa de la firma. Las particularidades y relevancia de cada una de las actividades en la ventaja competitiva dependerán del sector industrial y de la estrategia de la empresa.

Las ventajas competitivas nacen fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda el costo de esa empresa por crearlo; por su parte el valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar y el valor superior se logra al ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

Las ventajas competitivas se refieren a capacidades que las empresas pueden desarrollar en base a su propio esfuerzo: un producto marcadamente diferenciado, un sistema de distribución ingenioso, una estructura de costos ventajosos, características tecnológicas únicas, un ajuste perfecto del producto a las necesidades del cliente, etc.

En suma, son ventajas que pertenecen a la empresa que las desarrolla, no compartidas con sus competidores y que ofrecen posiciones más sólidas y firmes que posibilitan una mayor capacidad defensiva y ofensiva frente a la competencia.

Para poder obtener los beneficios que el mercado mundial otorga a los países y a las empresas es indispensable hacer eficiente y competitiva la actividad comercial de éstas últimas en el mundo.

La competitividad es necesaria cuando se quiere vender o comprar en el mercado internacional; comercio exterior y competitividad trabajan conjuntamente como variables dependientes y el comercio exterior no puede existir sin competitividad.

La globalización en la que actualmente estamos inmersos ha creado un gran número de oferentes capaces de producir un mismo artículo y con iguales o mejores condiciones que la competencia. Las actuales circunstancias del mercado global han provocado que se deban buscar nuevas formas de competir y es aquí donde la

gestión logística se está convirtiendo en un factor importantísimo para el desarrollo y como fuente de la competitividad.

La ventaja competitiva no está determinada ya solo por bajos costos o alta calidad del producto sino también por otros factores tales como el servicio al cliente.

Cada empresa desarrolla una serie de actividades para diseñar, producir, llevar al mercado, promocionar y entregar al consumidor final un bien o servicio, a lo que Porter denomina “la cadena de valor” y en este punto la logística eminentemente se encuentra inmersa dentro de dicho proceso coadyuvando a la consecución de ventajas competitivas y al posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado mediante el logro de mejores condiciones de costo, tiempo, forma y lugar de entrega de las mercancías logrando con esto la mayor satisfacción de los clientes internacionales y generando al mismo tiempo rentabilidad para la empresa.

Finalmente, es importante destacar que el valor agregado por la empresa debe ser percibido por el cliente y responder a sus necesidades, intereses o deseos para poder brindar una ventaja competitiva como tal.

3.2 LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y FORMACION DE CAPITAL HUMANO

El primer paso para fomentar el éxito sostenible de las empresas consiste en invertir en recursos humanos, hoy en día, para toda empresa los recursos humanos son una parte esencial para su buen funcionamiento, por medio de ellos se puede alcanzar los objetivos establecidos y también se puede llegar a un mejor desarrollo de la empresa para alcanzar un alto nivel de competitividad. Para que las empresas puedan aspirar a tener una alta productividad y un desempeño eficiente deben atender las necesidades de desarrollo del elemento más importante con el que cuentan, que es su personal. No solo los trabajadores de la empresa, sino los propios gerentes y directivos deben mejorar sus aptitudes, habilidades y destrezas mediante procesos educativos y de capacitación.

De este modo, independientemente de la naturaleza y el tamaño que tenga una empresa se debe destacar la importancia que tiene la capacitación como un factor estratégico para que puedan ser más competitivas, entendida ésta, como un proceso de enseñanza-aprendizaje que propicia la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño de una función o funciones productivas al interior de una empresa. El propósito de toda capacitación es formar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinado, que favorezcan la promoción del empleado y la eliminación de las deficiencias existentes. La capacitación es una estrategia para enmendar y corregir la ausencia de los conocimientos, habilidades y actitudes que los trabajadores no tienen y que una empresa necesita para cumplir con sus objetivos; las habilidades que nos se aprendieron en la escuela por la velocidad que hoy en día presentan los cambios y/o porque los contenidos de los programas académicos no siempre se actualizan con la velocidad que el entorno actual exige.

Tanto la capacitación como el desarrollo de los recursos humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes así como aptitudes y el crecimiento personal profesional en los empleados y ejecutivos permite que estos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad y de esta forma contribuyan a la consecución de las metas de la organización.

En el caso de las PYMES, éste es uno de los desafíos más importantes que enfrentan, pues existe la imperiosa necesidad de que estas se adapten al cambio que representa la globalización de la economía, que si bien ha creado muchas oportunidades también ha creado un sin número de retos para las empresas de este tipo que buscan tener una presencia global. Muchas PYME consideran que los recursos que se dirigen a la actualización de sus ejecutivos y capacitación de sus empleados son un gasto y se muestran reacios a gastar en dichos programas, escudándose en el argumento de que una vez capacitados los empleados emigraran a otras empresas, sin embargo, esa débil razón puede ser enfrentada con el problema que representa tener a esos mismos empleados sin capacitación trabajando en la empresa.

El empresario en pequeño es muy tradicionalista y toda la dirección de su empresa la basa principalmente en el conocimiento derivado de su experiencia acumulada y sin apoyarse en técnica alguna que fundamente sus decisiones en cualquier área de la misma, no cuenta con personal capacitado para la realización de las labores tanto operativas como administrativas y normalmente contrata a gente sin experiencia en el área, que aprende su labor, una vez que comienza a trabajar.

Muchos dueños de empresas pequeñas, incluso, no cuentan con entrenamiento y/o capacitación formal sobre administración lo que frecuentemente causa pérdidas en mano de obra, materiales, calidad, retardo en la entrega y una rotación muy grande de personal. Estos problemas de operación y administrativos dan como resultados bloqueos a la expansión y crecimiento de la empresa, toda vez que provocan fallas en las operaciones a causa de la incapacidad para hacer las cosas y a la poca visión de los empleados para aprovechar las oportunidades.

Gran parte de la causa en el fracaso de muchas pequeñas empresas que intentan incursionar en el mercado internacional se debe fundamentalmente a la falta de conocimientos y habilidades en herramientas y técnicas para aplicar los procedimientos y programas adecuados a cada función administrativa dentro de las mismas.

La lógica nos permite entonces inferir que para remediar esta situación se necesita solo tener un poco de cuidado, pues implantar medidas prácticas de entrenamiento como pláticas, consulta, guía, talleres, etc.; invitar a compañías consultoras, colegios, universidades y otras instituciones académicas especialistas en el área que se deba reforzar para llevar a cabo conferencias, seminarios, así como dar entrenamiento de corto plazo resultara ventajoso a mediano y largo plazo. El empresario, debe asumir plena conciencia de la importancia que representa la capacitación y el adiestramiento del recurso humano ya que es uno de los aspectos más importantes de toda organización y la pequeña empresa no puede hacer caso omiso de esto, pues correría el riesgo de quedar rezagada, lo cual con el tiempo, aseguraría su desaparición.

La modernidad, la globalización y el crecimiento continuo de los mercados y oportunidades de negocio, obligan a las empresas, sin importar su tamaño, a estar

generando nuevos enfoques, dinámicas y prácticas que les permitan ser más competitivas, reinventar de forma integral sus sistemas de trabajo, su cultura, valores y forma de pensar, pero principalmente las obligan a volver la vista a uno de sus mayores y más importantes recursos: El factor humano.

Contar con empleados que cumplan con sus obligaciones simplemente, hoy ya no es suficiente, se necesita desarrollar en ellos competencias, conocimientos, habilidades y características personales que le brinden a la empresa un valor agregado. Escoger y contratar el recurso humano más adecuado para el futuro de la empresa es de vital cuidado, pero una vez que se recluta y selecciona al personal, es igualmente importante mantener en él un interés por su trabajo y darle la oportunidad de capacitarse para con ello causar un impacto positivo en los resultados y objetivos que persigue la empresa²⁵.

Indiscutiblemente, el más importante recurso con que cuenta una empresa es el recurso humano, y la capacitación, debe de considerarse por lo tanto, una inversión y no un gasto para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no solo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales y en si misma puede ser fuente de una ventaja competitiva para la empresa.

3.3 POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES Y CONSOLIDACION DE LA LEALTAD EN LOS CLIENTES.

Cuando hablamos del posicionamiento estratégico de las empresas en los mercados tanto locales como internacionales podríamos entenderlo como la percepción que tiene el consumidor sobre un producto, un servicio o una compañía. El posicionamiento estratégico no es algo que se haga con el producto o con el servicio, el posicionamiento es algo que hay que lograr en la mente de los clientes. Es decir se trata de posicionarse de manera diferencial y preferente en esas mentes, para que

²⁵ Anzola Rojas, Sérvulo. *Administración de pequeñas empresas*, 2ª Edición México, Ed. McGraw-Hill, 2002. Pág. 45.

cuando en ellas surja la “necesidad”, ésta venga “atada” a la oferta de una empresa en específico, antes que a la de otro competidor.

En una situación como la actual, caracterizada por la globalización y la internacionalización de los mercados, es fundamental para las empresas conseguir una posición competitiva fuerte sobre sus rivales y para ello es necesario elegir e implantar una estrategia con posibilidades de éxito.

En una estrategia de posicionamiento competitivo existe una diferencia entre ofrecer simplemente un producto o un servicio que siendo técnicamente igual a otro solo se distingue por el precio, a la de ofrecer un producto o servicio que es capaz de construir una imagen para el cliente mejor que la que hayan construido los competidores. Se trata de lograr que los clientes estén dispuestos a pagar más por la diferencia que perciban, aunque lo que se ofrezca sea técnicamente igual a lo que ofrecen los demás.

La empresa puede diferenciarse de sus rivales cuando ofrece algo especial que aprecian los compradores, además de dar un precio bajo. Esta diferenciación le permite incluso imponer un precio elevado, vender más de su producto a cierto precio u obtener los beneficios equivalentes como una mayor lealtad de los clientes. Además si el precio supera los costos adicionales de ser especial se tendrá un desempeño sobresaliente.

Una empresa tendrá una ventaja competitiva sustentable que contribuya a su posicionamiento estratégico en el mercado cuando en algunos de los aspectos diferenciales de sus productos o servicios sea claramente superior a sus competidores y sea valorada por el consumidor o usuario y sobre todo, pueda ser mantenida durante un tiempo.²⁶

Para poder lograrlo, se tendrá que lograr satisfacer las necesidades y solicitudes de los clientes mejor que la competencia, mediante el desarrollo de atributos que sean duraderos en el tiempo y no fácilmente reproducibles por la competencia.

²⁶ Gelmetti Carlos J. *Pymes Globales. “Estrategias y prácticas para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas”*. Ed. Ugerman. Buenos Aires, Argentina 2006. pág. 45.

A la competencia siempre le resultara más fácil igualarnos o superarnos en aspectos como la calidad del producto, sus prestaciones o el servicio post-venta, que en aquellos aspectos relacionados con valores subjetivos, psicológicos o simbólicos, los cuales deben ser contruidos mediante una estrategia de comunicación, compromiso y persuasión, cuyo desarrollo, en la mayoría de los casos, lleva un tiempo considerable.

Para conseguir una ventaja competitiva respecto a sus rivales, una empresa debe ofrecer un valor comparable al que recibe el comprador por parte de la competencia pero debería llevar a cabo las actividades de una forma más eficiente (menor costo) o realizar las actividades de una forma peculiar que cree mayor valor para el comprador y permita obtener un sobreprecio.

Las ventajas competitivas son la primera prioridad para operar de manera sostenida en el extranjero y nacen fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo, como ya se dijo, son capacidades que las empresas pueden desarrollar en base a su propio esfuerzo : un producto marcadamente diferenciado, un sistema de distribución ingenioso, una estructura de costos ventajosos, características tecnológicas únicas, un ajuste perfecto del producto a las necesidades del cliente, etc. Las ventajas competitivas son propiedad de las empresas que las desarrollan y por lo tanto ofrecen posiciones más sólidas, otorgan posiciones más firmes y posibilitan una mayor capacidad defensiva frente a eventuales amenazas de la competencia.

Las empresas pueden obtener la ventaja competitiva y el posicionamiento estratégico en el mercado al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, empleando para ello nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos y acciones claras de innovación y mejora. Dichas innovaciones o mejoras pueden ser tanto en el terreno de lo tangible como de lo intangible que indisolublemente ligadas se convierten indudablemente en ventajas para la empresa. En la medida que se tenga más de una ventaja, mayores son las posibilidades de defender la posición lograda en el mercado y mayor resultara el esfuerzo de la competencia para superarla. Si no se logra obtener una o más diferencias claras a nuestro favor en la percepción que de

nuestra empresa tenga el comprador con relación a la competencia no se contara con ninguna ventaja competitiva.

En este orden de ideas y retomando el tema central de este estudio, podemos encontrar entonces en la aplicación de una adecuada gestión logística una ventaja para competir y posicionarse en el mercado global, que bien puede ser aplicada por cualquier empresa exportadora, incluidas las Pymes.

Nuevamente es importante mencionar que en la actualidad la calidad de los productos ya no es del todo una forma de diferenciarse ante los clientes sino una exigencia y la competencia se ha desplazado hacia otras áreas tales como la logística, que aplicada de forma efectiva, es una variable que puede tener un impacto importante sobre la creación de la demanda y para mantener la lealtad de los mismos. Además, cuando se proporcionan los adecuados niveles de servicio para cumplir las necesidades de los clientes indudablemente se conseguirá un incremento en las ventas, mayor participación de mercado y por último una mayor contribución y crecimiento de las utilidades.

El servicio al cliente en cuanto a la logística se refiere juega un papel crítico para mantener la preferencia de éste y debe establecerse con cuidado y proporcionarse de manera consistente, si se desea que los clientes permanezcan leales a sus proveedores.²⁷ En un sentido amplio, este servicio al cliente incluye la disponibilidad de producto, la velocidad de entrega y la rapidez y precisión para cumplir con un pedido. La correcta gestión de la logística debe proporcionar un servicio eficiente que permita satisfacer las necesidades del cliente y por otra parte, minimizar los costos y riesgos implícitos en dicho proceso logrando al mismo tiempo generar una ganancia para la empresa.

No hay duda de que la logística bien aplicada es una forma de ganarle terreno a la competencia y de conseguir la lealtad de los clientes mediante el envío de mercancía sin faltantes, documentación correcta, entrega a tiempo, minimización de costos y riesgos innecesarios y otras cosas por el estilo.

²⁷ Ballou, Ronald H, Op.cit. p. 104

Las empresas que pretendan incursionar en el competitivo mercado Internacional deben plantear la necesidad de contar con niveles de competitividad que mejoren sus productos y la percepción que de éstos tenga el comprador internacional diferenciándose de su competencia al brindar un valor superior en términos de calidad, características especiales de los productos y un alto cumplimiento de las especificaciones y los servicios de logística que garanticen la recepción del producto por parte del comprador en una forma oportuna.

Para lograr convertirse en un proveedor de mercados internacionales y sobre todo de los de mayor desarrollo, se requiere una organización que pueda asegurar una provisión consistente y con la capacidad de mejorar continuamente aquellos aspectos que al cliente le interesan: cumplimiento en los plazos y en las especificaciones de los productos o servicios. El cliente internacional, al igual que el local, demanda en mayor medida seguridad y certeza de ser provisto con lo que espera y como lo espera en todos los aspectos y solo los proveedores que puedan ofrecer esto serán considerados como tales.

La penetración y perduración en los mercados internacionales de las pequeñas y medianas empresas depende de la satisfacción continua de los requisitos de calidad y de efectividad de los clientes, por ello deben adoptar un modelo empresarial orientado a la gestión de la calidad y a la mejora continua de los procesos de transformación y de la cadena logística a través del análisis racional de los procesos, de la gestión controlada de los mismos y de la activa participación del personal de la empresa involucrado en los objetivos de mercado. Hacer un esfuerzo por brindar el mejor de los servicios con un trato profesional que realmente represente un valor agregado para el cliente, es una de las mejores ventajas que una empresa puede tener para ser competitiva.

Esta es una visión distinta de la tradicional, no es fácil, requiere esfuerzo y dedicación continuos para cambiar la cultura; pero una vez que logra instalarse produce la estabilidad y el afianzamiento en los grandes mercados internacionales.

3.4 EVALUACION Y PERSPECTIVAS

La globalización y la apertura comercial que hoy en día vivimos han generado un gran mercado internacional y ha provocado que cada empresa deba competir no solo con otras empresas del mismo país, sino con productores de otros países y continentes. En el contexto actual todos los países están obligados a relacionarse unos con otros; son interdependientes en una economía global en la que ninguna nación puede proclamarse como autosuficiente, puesto que no hay economías autosuficientes.

En este marco de apertura comercial y globalización de los mercados, México es el país con uno de los niveles de vinculación de negociación comercial más elevado del mundo y cuenta además con una situación geográfica privilegiada, que desafortunadamente no han sido suficientes para provocar en las pequeñas y medianas empresas una mayor y más activa participación en el mercado global.

Si bien es cierto que en el camino encuentran varias limitantes como poco acceso a financiamiento, bajo nivel de información, recursos humanos poco calificados, altas tasas de interés en los préstamos, falta de apoyo institucional y asistencia técnica, la ineficiente y alta burocracia en nuestro país y el poco o nulo acceso a nueva tecnología, entre otros, la principal y primera razón para no participar en el mercado internacional se encuentra al interior de las propias PYME que consideran a la actividad exportadora como propia de las grandes empresas y como una actividad que se encuentra totalmente fuera de su alcance.

Conocemos el hecho de que las empresas PYME de inicio no poseen las mismas ventajas con que cuentan las grandes compañías tales como economías de escala, facilidades financieras (su mayor patrimonio otorga mayor credibilidad como sujetos de crédito), un capital humano calificado, habilidades de gestión, tecnologías innovadoras, fortalezas logísticas, etc., sin embargo, cuentan con otras ventajas para enfrentar de manera exitosa el nuevo ambiente comercial que muchas veces no ven o no valoran en su verdadera dimensión.

Entre estas ventajas podemos citar:

- Mayor flexibilidad para amoldarse a los cambios del entorno, tanto desde el punto de vista estratégico, como del operativo y desde el estructural, gracias a que son capaces de acelerarse, desacelerarse y cambiar de dirección con un grado de adaptabilidad casi imposible para la empresa grande.
- Mayor agilidad para dar rápida respuesta a los cambios debido a que su manera de llevar a cabo los procesos de operación las hace más flexibles permitiéndoles adaptarse mejor y más rápidamente al nuevo contexto global gracias al mejor control de sus costos de producción y a lo poco complejo de sus estructuras organizacionales que son más simples y menos burocráticas que las de los grandes conglomerados.
- Mayor capacidad de innovación, entendiéndose esto como una rápida comprensión de los requerimientos de los clientes, adaptando y transformando su estructura productiva, logística y de distribución a las necesidades de éstos.
- Mayor capacidad para atender segmentos de demanda, mediante la optimización de los recursos para el alcance de los nichos de mercado que no requieren de grandes volúmenes de venta y en donde las grandes empresas no incursionan debido a su escaso tamaño.
- Contacto más fluido con los clientes y dirigido en un gran número de casos por el propietario, lo que permite una cabal comprensión de sus deseos, necesidades y expectativas. De esta forma y mediante una rápida adecuación a sus requerimientos y búsqueda permanente de soluciones logra la fidelidad de los mismos, que a diferencia de las grandes empresas, con sus complejas estructuras, están muy lejos de poder brindar una atención similar.
- Mejor y más rápida adaptación a nuevos procedimientos y formas de hacer las cosas, lo que termina agregando valor a los productos y resulta una poderosa arma para competir eficientemente en los mercados internacionales.

Las PYMES representan una organización simple, inteligente y con capacidad de respuesta que les permite aprender y desarrollar productos hechos a la medida del cliente y con el nivel de producción requerido en el mercado. Mantienen una gran facilidad y rapidez en la toma de decisiones para adaptarse a los cambios repentinos del mercado, además de un contacto directo entre el propietario o directivo de la empresa con los clientes y los empleados lo que les permite aplicar medidas

adecuadas para resolver problemas internos de forma inmediata y conocer de forma directa las necesidades y requerimientos del cliente.

Su tamaño y organización simple les da un alto grado de flexibilidad lo que les permite operar con agilidad, adaptarse a las variaciones del entorno, identificar las necesidades de sus clientes y responder de forma inmediata a los cambios del mercado.

El sistema de producción flexible con el que cuentan les permite operar rápidamente y producir el volumen que es demandado evitando la acumulación innecesaria de inventarios que generan costos y ocupan espacios, evitando así que el producto se vuelva obsoleto o sufra daños.

La flexibilidad de estas empresas les permite también cambiar de un producto a otro o introducir modificaciones al mismo para tener mayor amplitud en el mercado casi sin problema de acuerdo a las especificaciones y demandas del cliente y pueden atacar los mercados que las grandes empresas no pueden abastecer por ser mercados que requieren producción limitada y/o temporal. Su agilidad les permite producir lo que el mercado requiere, crear productos hechos a la medida del cliente y vender las mercancías a precios competitivos.

Sin embargo y pesar de todo esto, como comentado líneas arriba, dentro del sector PYME la mayoría de las empresas considera la actividad exportadora como propia de las grandes empresas y esto se debe a que en la mayoría de los casos los pequeños y medianos empresarios asumen que esta actividad se encuentra fuera de sus posibilidades y muestran casi siempre una aguda resistencia a involucrarse en una operación nueva y desconocida.

Esta situación encuentra su origen en la ausencia de una cultura exportadora en la pequeña y mediana empresa aunada al desconocimiento de la dinámica, las prácticas y los requerimientos del comercio exterior que se generó en gran medida por la protección otorgada al sector industrial mexicano durante la aplicación del modelo de “sustitución de importaciones” que fomentó muy poco el desarrollo de empresas capaces de enfrentar a la competencia en los mercados internacionales. Al no tener con quien competir, no había necesidad de esforzarse por ser mejores y

mucho menos existía el interés de explorar los mercados extranjeros razón por la cual miles de pequeñas empresas fueron cayendo en la obsolescencia y el conformismo quedando rezagadas y con bajos niveles de calidad en todos los sentidos.

Fue a raíz de la apertura comercial que se comenzó a gestar en nuestro país en las década de los ochenta, que las pequeñas y medianas empresas poco competitivas y que no estaban preparadas para afrontar un cambio tan radical se vieron ante un oscuro panorama creado por la competencia internacional y muchas de ellas no lograron sobrevivir ante la vertiginosa apertura del mercado.

En la época actual, las Pyme ya no pueden mas ignorar la competencia y el mercado internacional y cada vez mas deben entrar a nuevos mercados en el exterior para sostener su crecimiento, afianzar su existencia, aumentar sus utilidades y evitar desaparecer.

Para ello el empresario mexicano debe desarrollar las habilidades y actitudes que le permitan enfrentar un mundo de negocios caracterizado por una constante hipercompetencia a nivel global y al mismo tiempo plantear la necesidad de contar con niveles de competitividad que mejoren sus productos y servicios diferenciándolos de su competencia brindando al comprador internacional un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales de los productos, alto cumplimiento de las especificaciones y servicios de logística, etc., que garanticen la recepción del producto en destino, en una forma oportuna y en las condiciones requeridas por éste para con ello asegurar futuras compras.

Como hemos visto a lo largo de este estudio, hoy en día la calidad de los productos ya no es del todo una forma de diferenciarse ante los clientes, sino que se ha convertido en una exigencia que obliga a las empresas a buscar otras formas de ganar terreno y diferenciarse ante su competencia para con esto lograr posicionarse exitosamente en el mercado.

Es en este punto donde debemos considerar a la logística como un proceso capaz de apoyar e incrementar la calidad de los productos elaborados por la empresa disminuyendo el riesgo de no cumplir con los requisitos de suministro exigidos por el cliente.

La logística no implica simplemente llevar las cosas donde necesitan estar, sino hacerlo en un ambiente de mercado competitivo alcanzando un nivel deseado de servicio al consumidor, al costo más bajo posible y en las mejores condiciones de entrega.

Mediante la aplicación de una adecuada gestión logística se pueden obtener mejores condiciones de costo, tiempo y lugar de entrega logrando la mayor satisfacción de los requerimientos de los clientes internacionales y generando al mismo tiempo una ganancia para la empresa.

Hoy en día y generado por el dinamismo del comercio internacional, así como la cada vez más creciente demanda por recibir los productos en las mejores condiciones de seguridad y en el menor tiempo posible, la tendencia en el uso del transporte aéreo como medio para el movimiento de carga internacional seguirá en aumento y coadyuvando a crear mejores condiciones de entrega y a satisfacer las necesidades de los clientes internacionales por servicios de calidad que les garanticen la recepción de las mercancías en el menor tiempo y al mejor costo posible.

Aunque todavía sigue siendo una actividad incipiente, este medio de transporte jugará aún más en el futuro próximo un papel muy importante en el comercio internacional en la medida en que los participantes involucrados en esta actividad continúen buscando mejoras en los niveles de servicio, en los costos, y en su competitividad.

Finalmente, es importante hacer notar que todas las ventajas que este servicio ofrece quedarán nulificadas sino se cuenta con una adecuada cultura y gestión logística para el movimiento de carga internacional por esta vía que evite demoras, penalizaciones, daños a la carga, entregas incompletas y la generación de almacenajes en la aduana del país de destino motivados por el incumplimiento o falta de responsabilidad hacia los compromisos pactados por parte del exportador y/o su desconocimiento de las adecuadas prácticas de comercio exterior que garanticen una recepción oportuna y sin problemas de la carga, lo que indudablemente llevaría a la pérdida irremediable del cliente

El futuro económico de México así como el de las empresas mexicanas sin importar su tamaño, reside sin duda en el comercio exterior y el reto actual para este sector de la economía ante el nuevo marco internacional orientado hacia una economía mundial es incorporarse de una manera competitiva al proceso de mundialización vigente.

El sector empresarial mexicano debe y está obligado a avanzar decididamente sobre los mercados internacionales lo que le plantea la necesidad de contar con estándares de competitividad altos que le permitan subsistir en dicho entorno.

La diferenciación que a su favor logre generar el sector empresarial mexicano ante los ojos del cliente mediante la calidad de los productos y la implementación de una adecuada gestión logística del transporte que garantice la entrega de las mercancías en el tiempo y las condiciones pactadas aumentara la fidelidad de éste para con su proveedor, lo cual obviamente redundara en una mayor rentabilidad para la empresa exportadora mexicana y una sólida presencia en el mercado internacional.

Adicionalmente y de manera primordial, se debe desarrollar una nueva cultura exportadora que configure la pequeña y mediana empresa a los requerimientos del comercio internacional generando una nueva mentalidad y actitud hacia la exportación que tenga como base satisfacer las normas de calidad y servicio que los clientes internacionales esperan.

Las PYME exitosas serán aquellas que logren incorporar con rapidez cambios radicales en su estructura organizativa, en la dirección, en sus sistemas de producción y en el servicio que ofrezcan a sus clientes lo que les permitirá responder a la competencia y a los desafíos derivados de la apertura del mercado.

Además, el micro, pequeño y mediano empresario deberá estar consciente de la importancia de invertir en nueva tecnología, de adoptar técnicas de dirección exitosas como la gestión total por la calidad, de capacitar a empleados y educar a gerentes y directivos como el primer paso para fomentar el éxito sostenible de la empresa, además se tiene que trabajar en un cambio de mentalidad hacia una cultura en que la calidad y el servicio al cliente sean los elementos preponderantes en toda

operación tanto local como internacional ya que la calidad y el servicio al cliente son ahora los factores que rigen las decisiones de compra de los consumidores.

Las compañías que descuiden todos estos aspectos podrían encontrarse sin clientes muy pronto ya que la calidad del producto, el costo, la capacitación del personal, la planificación, la programación y el cumplimiento de un envío, el cumplimiento de las especificaciones acordadas con el cliente en todos los sentidos, la constante búsqueda de ventajas competitivas, el cambio de mentalidad hacia una cultura de la calidad enfocada al servicio al cliente, etc., son y seguirán siendo el eje central sobre el que descansa la relación cliente-proveedor y una garantía para que el sector empresarial mexicano logre posicionarse estratégicamente en el mercado internacional.

CONCLUSIONES

Ante el nuevo panorama internacional caracterizado por una vertiginosa apertura comercial de los mercados y una férrea competencia por la conquista de los mismos ninguna empresa, sin importar su tamaño, puede dejar de lado la importancia que tiene estar en una constante búsqueda de mejoras en todos los aspectos de su operación que le garanticen su permanencia y presencia en el nuevo contexto económico mundial.

Sin embargo, en el caso de las PYME mexicanas todavía es necesario vencer algunos retos para elevar su nivel de participación en los mercados extranjeros y aprovechar de la mejor manera las ventajas que la apertura comercial lleva consigo.

Primeramente se debe fomentar en el empresario mexicano una cultura orientada a la exportación y la satisfacción del cliente, erradicando la creencia de que ésta es una actividad propia solo de las grandes empresas, convirtiéndose éste en el primer paso para desarrollar en él las habilidades y actitudes que le permitan enfrentar los riesgos que esta actividad conlleva y adoptar las practicas adecuadas para incursionar de forma precisa en el nuevo contexto internacional teniendo siempre en mente la satisfacción de las necesidades de los consumidores en un mercado cada vez más exigente. Las PYMES deben avanzar sobre los mercados internacionales y contar siempre con niveles de competitividad que mejoren sus productos y las diferencien frente a su competencia.

Como se vio a lo largo de esta investigación, no son solo internos los retos a los que se enfrentan las PYMES sino también externos, donde no tienen influencia en su solución y los cuales deben ser atacados en forma conjunta y mediante una sinergia entre el sector gobierno, académico y el propio sector empresarial del país para lograr un mejor desempeño de este sector tan importante de la economía en el nuevo contexto internacional.

Las PYMES deberán mejorar su desempeño mediante la capacitación y profesionalización de sus directivos y personal en todas las áreas de la empresa, la descentralización en la toma de decisiones, la actualización tecnológica, la asistencia

y el apoyo gubernamental así como el acceso a créditos con un mayor número de instituciones financieras en términos razonables.

Por otra parte, con la nueva coyuntura internacional de apertura comercial y globalización económica que actualmente estamos viviendo ya no solo la calidad y precio de un producto son suficientes para competir; las empresas deben ahora de desarrollar otros aspectos que les permitan ser competitivas y lograr su permanencia en el mercado global, de tal modo que podemos encontrar en el desarrollo de una adecuada gestión logística un elemento fundamental para elevar la competitividad de las empresas en el ámbito internacional, logrando mediante su adecuada implementación, las mejores condiciones de costo, tiempo y lugar de entrega coadyuvando con esto a la mayor satisfacción de los requerimientos de los clientes y generando al mismo tiempo una ganancia para la empresa y su posicionamiento estratégico en el mercado internacional mediante entregas completas, oportunas y precisas a un coste menor y en las condiciones adecuadas que eviten la generación de gastos y riesgos innecesarios para los compradores, lo que indudablemente favorecerá la lealtad de estos últimos para con sus proveedores.

En el presente estudio se buscó evidenciar la importancia que tiene un cambio de mentalidad en el empresario PYME hacia una cultura dirigida a la exportación como un primer paso para insertarse exitosamente en la nueva dinámica mundial y hacer patente la trascendencia e importancia que tiene la logística en el campo del comercio internacional como un instrumento generador de competitividad y a la que me parece se ha relegado en nuestro país a un segundo término, siendo finalmente ésta la que bien aplicada permite el intercambio comercial con otras naciones en condiciones de ventaja y agregando valor a los productos. La logística debe ser hoy en día un sector que cada vez cobre más importancia y peso en el conjunto de la economía mundial ya que bien aplicada indudablemente añade valor a los productos. A lo largo de mi experiencia profesional en el campo de la logística internacional he podido constatar que no existe queja más cotidiana por parte de los compradores internacionales que la falta de responsabilidad y oficio en materia de comercio exterior por parte de las PYMES mexicanas hacia los compromisos adquiridos, situación que no daña únicamente a la empresa que incumple, sino que se generaliza a todas las empresas del país generándose una percepción negativa.

En el caso específico del movimiento internacional de carga por vía aérea, en mi opinión, todos los beneficios y ventajas que éste medio de transporte puede ofrecer, se verán nulificados o bien menguados, si es que no se aplica una adecuada gestión logística que este sustentada en una cultura exportadora y el conocimiento de las mejores prácticas de comercio que garanticen la satisfacción de los clientes internacionales.

De nada sirve utilizar el transporte aéreo si la falta de conocimiento para realizar las operaciones comerciales con el exterior de manera eficiente ocasiona costos adicionales para las empresas que van mermando los beneficios de ahorro de impuestos y reduciendo el nivel de competitividad de las operaciones internacionales.

Por ejemplo, el costo administrativo y económico por demoras y almacenajes que una empresa debe pagar en el país de destino cuando una operación de comercio exterior no es llevada a cabo correctamente y bajo las condiciones pactadas con el comprador representan una disminución en el nivel de competitividad de la operación ya sea porque no se cumplió con el compromiso de entrega o porque los documentos no se expidieron correctamente o no están disponibles los que son necesarios para la importación.

Si bien es cierto que continúa siendo una actividad incipiente, la dinámica actual de los negocios internacionales ha favorecido el aumento en el movimiento de carga por esta vía y muestra de ello es la existencia y creación de aviones dedicados exclusivamente al movimiento de carga internacional. La demanda para el uso de este medio de transporte en el comercio internacional cada día va en aumento y aunque todavía sigue teniendo ciertas limitaciones y continúa siendo relativamente caro en comparación con otros medios de transporte en un futuro no muy lejano formara parte integral de los procesos logísticos de muchas empresas y muy probablemente los costos irán también decreciendo.

En el caso específico de nuestro país, esta actividad también ha ido en aumento por lo que me parece importante que para el mejor aprovechamiento de las bondades que ofrece este medio de transporte se incorporen y apliquen mejores e innovadoras

prácticas en la gestión logística de las empresas que hagan más eficiente y efectiva la operación del movimiento internacional de carga por esta vía.

En este punto podemos afirmar que indudablemente con la aplicación adecuada de la gestión logística en el proceso de exportación por vía aérea en México que se encuentre sustentada en una cultura exportadora orientada hacia la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los acuerdos pactados garantizan la recepción oportuna de la mercancía en sus instalaciones minimizando gastos y riesgos innecesarios y coadyuvando al mismo tiempo a la competitividad internacional de las empresas mexicanas y su posicionamiento estratégico en el mercado global.

Finalmente, es importante mencionar que para poder obtener los beneficios que el mercado mundial otorga a los países y a las empresas es indispensable hacer eficiente y competitiva su actividad comercial en el mundo. Las empresas más competitivas serán aquellas que busquen de forma activa la satisfacción del cliente, priorizando siempre en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas, las que tengan una cultura orientada a la organización y dirijan sus esfuerzos hacia la mejora continua y las que motiven y capaciten a sus empleados para que sean capaces de desempeñar sus actividades con calidad ante un mercado cada vez más demandante.

BIBLIOGRAFÍA

Anzola Rojas, Sérvulo, *Administración de pequeñas empresas*, 2ª Edición México, Ed. McGraw-Hill, 2002.

Arán Iglesia, Javier, *Descubrir la carga aérea*, Madrid, Ed. AENA, Aeropuertos Españoles y navegación aérea, 2003.

Ballou, Ronald H, Logística. *Administración de la cadena de suministro*, 5ª Edición México, Ed. Prentice Hall, 2004.

Gelmetti, Carlos J., *Pymes globales. Estrategias y prácticas para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas*, 1ª Edición Buenos Aires, Ed. Ugerman, 2006.

Long, Douglas, *Logística Internacional. Administración de la cadena de Abastecimiento global*, México, Ed. Limusa, 2006.

Mercado Hernández, Salvador, *Comercio Internacional I. Mercadotecnia internacional Importación-Exportación*, 5ª Edición México, Ed. Limusa, 2007.

Mercado Hernández, Salvador, *Tráfico internacional. Administración y aplicaciones*. 2ª Edición México, Ed. Limusa, 2002.

Portales Rodríguez, Genaro de Jesús, *Transportación Internacional*, 1ª Edición México, Ed. Trillas, 2001.

Porter, Michael E., *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, octava reimpresión, México, Grupo Editorial patria, 2009.

Rodríguez Valencia, Joaquín, *Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras*, 1ª Edición México, Ecafsa Thompson Learning editores, 2001.

Documentos Oficiales

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Información oportuna sobre la Balanza Comercial de México durante Julio del 2010*. México, Comunicado núm. 280/10, Aguascalientes, Méx. Agosto del 2010.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. *Diagnóstico del transporte de carga aérea en México*. México, Instituto Mexicano del Transporte, Publicación técnica núm. 273, Sanfandila Qro. 2005.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. *La Aviación Mexicana en Cifras*. México, Dirección General de Aeronáutica Civil, 1989-2008.

Secretaría de Economía. *Agenda de Competitividad en Logística (2008-2012)*. México, Subsecretaría de Industria y Comercio. Dirección General de Comercio Interior y Economía Digital, Abril 2008.

Hemerografía

Camacho Solís, Julio Ismael, “*El capital humano en México para las empresas competitivas*”. Revista Pyme Adminístrate Hoy. México, GASCA, núm. 183, julio 2009.

David, Jean Paul, “*Internacionalización de las PYME: Una herramienta de análisis*”. Revista Comercio Exterior, México, BANCOMEXT, vol.54, núm.2, febrero del 2004.

Flores Ortiz, María Virginia/Vega López, Alfonso, “*Estrategias competitivas Pymes*”. Revista Pyme Adminístrate Hoy. México, GASCA, núm. 186, octubre 2009.

González Pineda, Marcela, “*El outsourcing en el comercio exterior*”. Revista Estrategia Aduanera. México, Ed. Estrategia Tributaria, núm.16, julio 2008.

González Sánchez, Ignacio, “*La competitividad en las Mipymes. Un asunto pendiente*”. Revista Pyme Adminístrate Hoy. México, GASCA, núm. 189, enero del 2010.

Haar Jerry, et al., "*Efectos del TLCAN en la competitividad de la pequeña empresa en México*". Revista Comercio Exterior. México, BANCOMEXT, vol.54, num.6, junio del 2004.

Huber Bernal, Gerardo, "*Apertura comercial y política industrial para las pequeñas empresas en México*". Revista Comercio Exterior, México, BANCOMEXT, vol.55, núm.4, abril del 2005.

Jiménez, Rossio H, "Transporte aéreo y comercio exterior en México". Revista Intercambio, México, Ed. IMECE, núm. 10, agosto-septiembre del 2008.

Mendoza Chávez, Edgar, "*2009 oportunidad para consolidar el Comercio Exterior Mexicano*". Revista Immexporta. México, MD Publicidad, núm. 6, marzo-abril 2009.

Pérez Munguía, Manuel, "Exportar, el paradigma a vencer de las pymes". Revista Logística y Comercio Internacional, Ediciones en Comercio Exterior y más, núm. 36, abril-mayo del 2006.

Ramos Francia, Manuel/ Chiquiar Cikurel Daniel, "*La transformación del patrón del comercio exterior mexicano en la segunda mitad del siglo XX*". Revista Comercio Exterior. México, BANCOMEXT, vol.54, num.6, junio del 2004.

Rocha Reyes, Pedro/ Serrano García, Víctor, "*El conocimiento...¿también se administra?*". Revista Pyme Adminístrate Hoy. México, GASCA, núm. 183, julio 2009.

Rodríguez Contreras, Sergio, "Fortalezas de la infraestructura del transporte en México". Revista Logística y Comercio Internacional, México, Ediciones en Comercio Exterior y más, núm. 36, abril-mayo del 2006.

Vázquez Meneses, Ivonne, "*Las agencias de carga*". Revista Estrategia Aduanera. México, Ed. Estrategia Tributaria, núm. 22, febrero-marzo 2009.

Zabludovsky, Jaime, “*El TLCAN y la política de comercio exterior en México: Una agenda inconclusa.*” Revista ICE México, num.821, México, marzo-abril del 2005

Direcciones de Internet

<http://www.economia.gob.mx/swb/swb/>

<http://www.promexico.gob.mx>

www.amacarga.org.mx

www.cipi.gob.mx

www.elfinanciero.com.mx

www.inegi.org.mx

www.observatoriopyme.org

www.sct.gob.mx