



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**LA ESTRATEGIA EXPORTADORA Y LA PYMES MEXICANAS  
AGROPECUARIAS. INSERCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES.**

### **TESIS**

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

### **PRESENTA**

**CLAUDIA ELENA MONTES ALBA**

### **DIRECTORA DE TESIS**

**DRA. MARÍA TERESA RODRÍGUEZ Y RODRÍGUEZ**

**MEXICO D.F. MAYO 2012**

## AGRADECIMIENTOS

La vida es un camino arduo y difícil por el cual debemos caminar, pero al mismo tiempo es la experiencia más bella que existe; en este pequeño recorrido que he dado a través de la mía, me han acompañado seres extraordinarios a los cuales les debo la vida, mis padres; Manuel Montes Rodríguez y María de Jesús Alba Veloz; son mi mayor orgullo y espero algún día ser para ellos lo mismo, los amo con una extraordinaria admiración, ambos me proporcionaron los mejores ejemplos y me dieron lo mejor de ellos, por eso les agradezco infinitamente su amor y apoyo, este trabajo se los dedico con todo mi amor y esfuerzo, esperando en parte retribuir en algo lo mucho que me han dado.

Mis hermanos han formado igual que mis padres día a día parte de mi a cada uno de ellos les doy las gracias por apoyarme y quererme a pesar de todo; Vadenia, Blanca, Francisco y Diego, este esfuerzo es también gracias a ustedes. Así mismo dedico este trabajo a mis tíos y primos los cuales son muy importantes en mi vida.

En este lapso de tiempo también encontré personas maravillosas a las cuales puedo llamar amigos, desde el kínder hasta la Universidad; a los cuales me gustaría nombrar, sin embargo considero que si están aquí conmigo y se sienten parte de esto, es porque de verdad lo son; a cada uno de ellos les agradezco haberme dado un poco de su tiempo, compañía, así como su comprensión y cariño, haber estado en los mejores y peores momentos de mi vida a mi lado.

Deseo agradecerle por su gran paciencia y apoyo hacia mi persona, a mi asesora María Teresa Rodríguez y Rodríguez, ya que sin su colaboración no hubiera sido posible concluir este trabajo, fue la persona más amable y responsable, que se comprometió conmigo desde un principio.

Por último me agradezco a mí misma, por no haber abandonado este proyecto, a pesar de mis propias barreras, las cuales he superado en gran medida, sin embargo aun me esperan mayores retos, y deseo con todo el corazón que estas personas que han sido parte fundamental de mi vida aun continúen conmigo.

**LA ESTRATEGIA EXPORTADORA Y LAS PYMES MEXICANAS  
AGROPECUARIAS. INSERCIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES.**

ÍNDICE

**INTRODUCCIÓN**..... I - IV

**CAPÍTULO I FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

1. TEORÍA DEL COMERCIO INTERNACIONAL..... 1  
1.1.1 TEORÍA DEL CICLO DEL PRODUCTO..... 8  
1.1.2 TEORÍA DE LA DEMANDA REPRESENTATIVA..... 12  
1.2 VENTAJA COMPETITIVA..... 17  
1.2.1 TEORÍAS COMPLEMENTARIAS DE LA VENTAJA COMPETITIVA. 25

**CAPÍTULO 2 LAS PYMES MEXICANAS**

2. LAS PYMES MEXICANAS..... 30  
2.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES..... 33  
2.1.2 ESTRUCTURA..... 41  
2.1.3 FUNCIONAMIENTO..... 43  
2.2 LAS PYMES MEXICANAS Y SU PAPEL EN LA ECONOMÍA  
NACIONAL..... 44  
2.3 PROBLEMAS ESTRUCTURALES DE LAS PYMES MEXICANAS..... 49  
2.4 PROBLEMAS EXTERNOS EN EL ÁMBITO LOCAL Y NACIONAL A  
LOS QUE SE ENFRENTAN LAS PYMES MEXICANAS..... 55

**CAPÍTULO 3 LAS PYMES MEXICANAS AGROPECUARIAS**

3. LAS PYMES MEXICANAS AGROPECUARIAS..... 64  
3.1 LAS PYMES MEXICANAS AGROPECUARIAS..... 65  
3.1.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES..... 85  
3.1.1.1 PRODUCCIÓN..... 87  
3.2 LAS PYMES MEXICANAS MANUFACTURERAS..... 92  
3.2.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES..... 97  
3.3 EL DESARROLLO Y DESEMPEÑO DE LAS PYMES  
AGROPECUARIAS AL NIVEL NACIONAL..... 102  
3.3.1 APOYOS GUBERNAMENTALES PARA LAS PYMES..... 110  
3.4 EL DESARROLLO Y DESEMPEÑO DE LAS PYMES  
AGROPECUARIAS AL NIVEL INTERNACIONAL..... 114  
3.5 PROBLEMAS, RETOS Y OBSTÁCULOS A ENFRENTAR  
AL NIVEL INTERNACIONAL..... 121  
3.6 POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN AL NIVEL INTERNACIONAL..... 124

**CAPITULO 4 EL MERCADO AGROPECUARIO Y LA  
ESTRATEGIA EXPORTADORA**

4. EL MERCADO AGROPECUARIO.....	129
4.1.1 PRODUCCIÓN.....	129
4.1.2 DEMANDA.....	130
4.1.3 TIPOS DE COMPETITIVIDAD.....	132
4.1.4 MERCADO AGROPECUARIO INTERNACIONAL.....	133
4.2 LA ESTRATEGIA EXPORTADORA: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS, INTERNACIONALES.....	140
4.2.1 FACTORES GENÉRICOS.....	146
4.2.2 FACTORES ESPECIFICOS.....	151
4.2.3 FACTORES INTERNACIONALES (PROCESO DE EXPORTACIÓN)..	163

**CAPÍTULO V LA ESTRATEGIA EXPORTADORA Y LAS PYMES  
AGROPECUARIAS MEXICANAS**

5. LA ESTRATEGIA EXPORTADORA. LA LOGÍSTICA COMO OPCION VIABLE.....	173
5.1 LA LOGÍSTICA INTERNACIONAL COMO UNA HERRAMIENTA DE APOYO A LA ESTRATEGIA EXPORTADORA.....	178
5.2 LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA EXPORTADORA PARA LAS PYMES MEXICANAS AGROPECUARIAS EN SU INSERCIÓN EN LOS MERCADOS.....	185
5.3 LA ESTRATEGIA EXPORTADORA APLICADA A LAS PYMES MEXICANAS AGROPECUARIAS.....	191
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>202</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>207</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>210</b>



## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que aquí se presenta para los fines de obtención del grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales surgió tanto de intereses particulares de la autora como de su deseo de conjugar éstos con las herramientas que se le proporcionaron a lo largo de su trayectoria estudiantil.

El objetivo es realizar un análisis y perspectivas de la viabilidad exportadora de las PYMES mexicanas del sector agropecuario, en los diferentes mercados internacionales, incorporando una estrategia exportadora como herramienta, que incremente sus posibilidades de éxito, aprovechando sus ventajas competitivas.

El presente trabajo se dividió en cinco capítulos, y se estructuró de la siguiente manera: la base teórica; la descripción básica del objeto de estudio, las PYMES mexicanas, contextualizadas de la mejor manera posible; la delineación de la estrategia exportadora; la configuración y el establecimiento de la relación entre los dos elementos mencionados en el párrafo anterior, y las conclusiones que se derivan de lo señalado a lo largo del texto.

El primer capítulo constituye la base teórica de la investigación. En él se examina la teoría del Comercio Internacional como fundamento explicativo del proceso de exportación, y una vez que se describe ese panorama general, se mencionan otras teorías más en conexión con las características y actividades de las PYMES mexicanas agropecuarias. Las dos teorías examinadas con más detalle, tanto la del ciclo del producto como la de la demanda representativa, son importantes porque aportan a la explicación del proceso de funcionamiento de las PYMES agropecuarias.

Otra teoría, la de la ventaja competitiva, así como las utilizadas para completar el panorama bajo el cual operan las PYMES agropecuarias cuando incursionan en los mercados internacionales, ayudan al conocimiento sobre las ventajas competitivas de ese tipo de empresas cuando comercializan sus productos en el exterior, las que se hacen efectivas si aprovechan las características que les son propias. Es decir, las PYMES tienen primero que

visualizar en dónde radican sus ventajas competitivas y de dónde proceden, y si no tienen dichas ventajas tienen que estudiar la manera de crearlas y posteriormente desarrollarlas.

El segundo capítulo se refiere a la identificación de lo que es una PYME mexicana, tratando de ubicar sus principales características en cuanto a: estructura, funcionamiento, el papel que tienen dentro de la economía nacional; en esa parte del trabajo se mencionan sus problemas más elementales, tanto los estructurales como los externos a la empresa en los ámbitos local e internacional. Todo lo anterior a fin de ver de manera general el entorno que rodea y define a una PYME, parte integral del gran conglomerado empresarial. Al mismo tiempo, la definición de PYMES, aunque muy sencilla, permite entender mejor este conjunto de empresas, ello a pesar de que existen otros elementos que las delimitan y definen mejor, algunos de los cuales se mencionan a lo largo del texto.

Este es el primer eslabón para comprender una de las variables estructurales de la investigación; ya que las PYMES forman un pequeño mundo, el cual debe ser examinado a conciencia para ser entendido en sus partes.

Una vez que se ha examinado a grandes rasgos el mundo PYME, es necesario continuar estudiándolo para comprender a qué se hace referencia con el término PYMES agropecuarias; el cual es tema central del tercer capítulo, en el que se examina en forma sistemática, a fin de determinar qué tipo de empresas son las que se encuentran en este rubro. Dentro de este capítulo se hace también una comparación con las PYMES manufactureras, sobre todo porque ambas pertenecen al sector industrial.

La comparación mencionada en el párrafo anterior está principalmente encaminada a la comprensión de la estructura y del funcionamiento de dos tipos de empresas que pertenecen al mismo rubro y son de tamaño semejante; y sin embargo, tienen algunas características específicas y, sobre todo, un diferente papel en la vida económica del país; además son distintas en cuanto a dinamismo, sea en la forma como enfrentan los problemas que se les presentan, o en las formas de comercialización interna y externa de los bienes que producen.

En el cuarto capítulo se introduce la segunda variable de la investigación, la estrategia exportadora, ello a partir de una explicación sobre el funcionamiento del mercado agropecuario internacional; éste tema se aborda porque se refiere a la arena en donde competirán las PYMES agropecuarias mexicanas. Aquí, la estrategia exportadora es una herramienta, y su uso puede ayudar a estas empresas a crear, conservar o potenciar ventajas competitivas, las que constituyen la tercera variable de la investigación, y salen a la luz como resultado de la relación de las PYMES mexicanas con la estrategia exportadora; en pocas palabras, el objetivo final es que las PYMES agropecuarias mexicanas opten por exportar productos competitivos, de preferencia haciendo uso de una estrategia exportadora; obviamente, su comportamiento en la actividad exportadora dependerá tanto de los objetivos de la empresa como de sus características específicas.

En este capítulo se explican tanto los términos de competitividad, ya expuestos en el primer capítulo, como su aplicación en la práctica. La estrategia exportadora es examinada en sus partes para una mayor comprensión de cada una de ellas, tanto los factores internos, como los externos al nivel nacional y al internacional; también se hace una diferenciación entre factores genéricos, específicos y los internacionales, estos últimos referentes al proceso mismo de exportación.

Una vez que la estrategia exportadora ha sido comprendida en sus generalidades, sobre todo haciendo énfasis en lo que significa el término, qué aspectos contiene y cuáles debe contener, qué cubre o debe cubrir, se facilita la comprensión de sus implicaciones, y de sus ventajas y desventajas, así como la mejor forma de llevarla a cabo.

Hasta este momento se ha estructurado un sistema para que las PYMES mexicanas exporten sus productos a otros mercados en condiciones de competitividad, pero falta un elemento para hacer funcionar esta estructura, consistente en la Logística internacional, una opción viable para desarrollar todo el conglomerado anterior.

En el quinto capítulo se conjuga todo lo anterior, al estructurar, a grandes rasgos, una estrategia exportadora para una PYME agropecuaria, que desde luego cumpla con los requerimientos, así como las características básicas para lograrlo. En este capítulo se



explica la función de la logística Internacional, en qué consiste su uso; los factores que hay que considerar y cuáles deben ser utilizados para que el beneficio sea mayor, siempre tomando en cuenta que no todos sus elementos de la misma serán útiles, y que aunque lo sean algunas empresas no cuentan con ellos, pero si pueden acceder y hacer uso de ellos al exterior de la empresa.

La integración de la estrategia exportadora es el paso final en el camino ya recorrido, se configura tanto la fase interna, es decir la adaptación de la misma a las circunstancias de la empresa y sus áreas, como la fase externa, referente al proceso de exportación mismo, el que resulta de su interés por comercializar sus productos en otros mercados.

Evidentemente, a lo largo del trabajo y conforme los diferentes capítulos van teniendo la secuencia ya descrita, la estructuración del objetivo final se hace presente, la utilización de una estrategia exportadora como opción viable para las PYMES agropecuarias mexicanas que opten por exportar, ingresando en los diferentes mercados con mayores posibilidades de éxito.

## CAPITULO I FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 1. TEORÍA DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Más que una recopilación de las teorías que se han desarrollado en el marco del comercio internacional, para los fines de este trabajo me limitaré a incursionar en algunas de ellas, las que considero ayudan a comprender el fenómeno objeto de estudio.

Y dado que no existe una teoría específica del comercio internacional que explique en forma concreta y extensiva el proceso de exportación de los productos agropecuarios y de su inserción en los mercados; variables cruciales para el desarrollo de esta investigación, he optado por seleccionar algunos principios teóricos de las teorías, que mencionaré más adelante, que me parece explican el proceso ya mencionado. En todo caso, parto del hecho de que el propósito fundamental de la Teoría del Comercio Internacional como conjunto es estudiar el proceso de intercambio de mercancías en el ámbito internacional.

A ese respecto, en la vida diaria de cualquier país surgen interrogantes como la siguiente: ¿Por qué los países comercian las mercancías y en qué términos? El desarrollo de la Teoría del Comercio Internacional tiene que ver con los esfuerzos por responder a ésta y otras interrogantes. A través de los años, y conforme se han hecho más complejas las relaciones económicas y comerciales entre los diferentes entes económicos que existen y se desarrollan en el mundo, el pensamiento teórico también ha evolucionado, de tal forma que ha derivado en varias corrientes y escuelas.

La Teoría del Comercio Internacional contiene una gran cantidad de teorías y escuelas que derivan de la llamada Escuela Clásica, con Adam Smith (1723-1790) como su fundador y principal exponente<sup>1</sup>. Dentro de esta escuela se desarrolló uno de los fundamentos principales acerca de la comercialización de los productos agropecuarios, y de él se derivaron teorías que ayudan a comprender de mejor manera este proceso, en particular el

---

<sup>1</sup> La teoría del comercio internacional tiene dos divisiones importantes, la teoría clásica y la teoría moderna. La teoría clásica tiene sus inicios en la segunda mitad del siglo XVIII, con los estudios desarrollados por Adam Smith. La teoría clásica del comercio internacional se basa en la teoría del valor trabajo, según la cual el trabajo es el único factor de la producción, y en una economía cerrada, los bienes se intercambian de acuerdo con las dotaciones relativas de trabajo que contienen. El paradigma clásico refiere al estudio de la generación de riqueza mediante el análisis de las leyes que determinan su distribución, así como la determinación de los límites y contradicciones del sistema, usando como herramientas de análisis la teoría del valor trabajo, la teoría de la acumulación de capital y la teoría del Estado.

Teorema desarrollado por Eli F. Heckscher (1879-1952)– y Bertil G. Ohlin (1899-1979),<sup>2</sup> mejor conocido como el Teorema de proporciones de los factores, que posteriormente ha sido tan criticado y sin embargo ha contribuido enormemente al desarrollo de nuevas ideas, cada vez más complejas; es decir, ha servido de base para el desarrollo de nuevas teorías.

En la actualidad, los países comercian productos primarios y manufacturados, así como servicios y tecnología; dichos intercambios han llevado a una creciente complejidad de las redes comerciales internacionales ya que, por un lado, se simplifican ciertos aspectos de esta actividad, en tanto otros se hacen más complicados. Detrás de estas redes de relaciones operan variables que inciden de manera directa en el comercio, y a su vez son diferentes una de la otra; un ejemplo son los países, elementos centrales del comercio internacional, que se diferencian entre sí en cuanto a su grado de desarrollo económico, dado que existen países en vías de desarrollo y países desarrollados, de manera tal que desde un inicio se presentan divergencias que hay que tomar en cuenta.

México se integra a esta clasificación como un país en vías de desarrollo, con características físicas, geográficas, culturales etc., distintas a las de sus homólogos, por ejemplo España, un país desarrollado perteneciente a la Unión Europea, uno de los bloques más importantes dentro de la configuración mundial. Sobre esa base, de inicio se tendrá una relación comercial desigual, dado que España ofrece productos más sofisticados que los que México podría ofrecer. Estas relaciones comerciales asimétricas ocurren frecuentemente, pero no se analizarán de manera detallada en este trabajo.

Teniendo en cuenta por lo pronto que los entes que intervienen en la relación comercial tienen características disímiles, puede decirse que las circunstancias dentro de las cuales operan y se desarrollan también lo son. Y como se explica en el Teorema de las proporciones de los factores, el origen del comercio internacional se encuentra en las

---

<sup>2</sup> El teorema Heckscher-Ohlin es uno de los cuatro teoremas cruciales del modelo Heckscher-Ohlin. Y dice así: "Un país con abundancia de capital exportará bienes intensivos en capital, en tanto el país con abundancia de mano de obra exportará bienes intensivos en mano de obra". El supuesto crucial en el modelo Heckscher-Ohlin es que dos países son idénticos entre sí, excepto por sus diferencias en dotación de recursos. Esto se refiere a que las preferencias agregadas son las mismas. Pero la abundancia relativa en capital en un país hará que éste produzca bienes intensivos en capital a menor precio que el país con abundancia de mano de obra, y viceversa.

diferencias entre las dotaciones de factores de los diferentes países.<sup>3</sup> Posteriormente, Paul Samuelson (1915 -)<sup>4</sup> estudió esta propuesta en forma exhaustiva, lo que derivó en lo que se conoce como el Teorema de la igualación del precio de los factores.<sup>5</sup>

Evidentemente, no todos los preceptos del teorema o del modelo Heckscher – Ohlin sirven a esta investigación, y habrá otros que estos teóricos dejaron fuera de su análisis porque no correspondían a las condiciones de su tiempo, pero que son ingredientes indispensables del intercambio comercial internacional de bienes y servicios como se lleva a cabo en la actualidad; de ahí que haya que recurrir a otras teorías para explicar este proceso.

Cabe aclarar aquí que el objetivo central de esta investigación es tratar de dilucidar si los productos agropecuarios mexicanos producidos por las PYMES (pequeñas y medianas empresas) pueden ser exportados en condiciones de competitividad, tratando desde luego de potenciar las ventajas con las que cuentan y de reducir ó eliminar completamente los riesgos inherentes a la actividad exportadora, de manera tal que, como resultado de ésta, se obtengan beneficios económicos; si eso no es factible, se tratará de determinar si hay posibilidades de impulsar en México la exportación de productos agropecuarios en el futuro próximo.

En todo caso, el teorema Heckscher- Ohlin no se adapta de forma concreta y específica a nuestro objetivo central, ya que varias de sus proposiciones no van más allá del tiempo en el cual fueron creadas. Como ya lo mencioné, las relaciones comerciales internacionales han ido haciéndose más complejas a lo largo del tiempo; en la actualidad, además de que intervienen muchos nuevos actores, el sistema y la organización internacional ya no son los mismos, porque ahora se cuenta con organismos especializados para prácticamente cada una de las actividades que se desarrollan en el mundo.

---

<sup>3</sup> Lavados Hugo. *Teorías del comercio internacional. Modelos y algunas evidencias empíricas: una revisión bibliográfica*. Pág. 178

<sup>4</sup> Paul Anthony Samuelson es un economista estadounidense nacido en Gary, Indiana. Obtuvo el Premio Nobel de Economía en 1970, por el trabajo científico a través del cual desarrolló la teoría económica estática y dinámica; además, contribuyó activamente a elevar el nivel del análisis en la ciencia económica.

<sup>5</sup> El teorema señala que –bajo ciertos supuestos económicos (rendimientos constantes, competencia perfecta, etc.)- un incremento en el precio relativo de un bien llevará a un incremento en el rendimiento del factor que es usado en forma intensiva en la producción del bien y, al mismo tiempo, a una disminución en el rendimiento del otro factor. Otra forma de decir lo mismo es que los precios relativos de dos factores de producción idénticos en el mismo mercado, eventualmente se igualarán debido a la acción de la competencia. A partir de la integración de los mercados, los precios de factores iguales se acercarán hasta igualarse.

Quizá la más importante de las organizaciones internacionales del ámbito de la economía y del comercio internacional sea la Organización Mundial de Comercio (OMC), dentro de la cual se discuten temas relacionados con la comercialización de los productos y servicios que actualmente existen, y donde se ha desarrollado una nueva configuración económica, basada en el liberalismo comercial. Existen además Tratados de Libre Comercio, así como otros acuerdos comerciales entre los diferentes países, los cuales les proporcionan ciertas bases para la relación comercial entre ellos. Lo que nos lleva a concluir que, en gran medida, las condiciones actuales son distintas a aquellas para las que fue desarrollada la Teoría de Heckscher – Ohlin.

Por ello es necesario tomar elementos de otras teorías, con los cuales poder analizar de manera más clara el problema central de esta investigación. Por lo pronto, el teorema de Heckscher – Ohlin explica de manera simple el hecho de que un país tenga ventajas comparativas en la producción de cierto bien, derivadas de su dotación relativa de factores productivos, sea tierra, trabajo o capital. Como se sabe, México es un país con una dotación relativamente abundante de los factores tierra y trabajo.

El objetivo es encontrar las condiciones que eventualmente colocarían a México en una posición de ventaja comparativa para la exportación de productos agropecuarios; obviamente, habría que seleccionar aquellos bienes comercializables en los que somos más competitivos, dado que no todos los productos agropecuarios podrían ser exportados.

El teorema de Heckscher – Ohlin, deja fuera elementos muy importantes del proceso de exportación, que posteriormente Harry G. Johnson (1923-1979)<sup>6</sup> retoma y complementa; con diferencias apreciables en cuanto a la interpretación de algunos de los aspectos analizados. Por mi parte, considero que la presentación de Johnson, que se examinará más adelante como complemento a las teorías del ciclo del producto y de la demanda

---

<sup>6</sup> Harry Gordon Johnson, economista, profesor, autor. Johnson fue uno de los economistas más prolíficos de su generación, y publicó numerosas obras que hicieron avanzar la frontera de la ciencia económica, sobre todo en la economía monetaria internacional y la teoría. Algunas de sus contribuciones a la teoría de los aranceles y el enfoque monetario de la balanza de pagos han sido lecturas indispensables para los estudiantes de posgrado en economía en todo el mundo. También escribió muchas obras de difusión destinadas al público en general y a los políticos. En sus escritos de orientación política, fue un firme defensor de la libertad personal y del libre mercado.

representativa, a fin de comprender mejor el panorama de los productos agropecuarios, es un avance respecto a los preceptos de Heckscher- Ohlin.

Entre los elementos que revisa y ubica Johnson en su desarrollo teórico están algunos de vital importancia, por ejemplo el papel que le otorga a la intervención gubernamental, puesto que son los gobiernos nacionales los que diseñan y aplican las políticas de comercialización, tanto al nivel nacional como al internacional. Y son los gobiernos los que toman las decisiones sobre inversiones en infraestructura, educación e investigación, lo que afecta directamente tanto a las funciones de producción como a las de consumo.

Su estudio tiene tres puntos que se diferencian radicalmente del modelo de Heckscher – Ohlin; en primer lugar modifica los conceptos tradicionales, expuestos en este último, de trabajo y capital, convirtiendo al trabajo en una simple disponibilidad de tiempo humano, y amplía la concepción de lo que es el capital; segundo, incluye los recursos naturales, el capital humano y el material, tanto productivo como social; por último, examina el papel del conocimiento. Lo anterior le permite incluir nuevos conceptos que no habían sido tocados anteriormente con relación al tema de las ventajas comparativas, a saber: las diferencias culturales y sociales, el poder relativo de las diferentes empresas, y los mercados, tanto su dimensión como su riqueza; además de las políticas de los gobiernos, parte integral de la configuración actual y futura del comercio internacional.

Johnson toma en cuenta además los costos de transporte, de información y los relacionados con el proteccionismo, el cual se manifiesta de varias formas, a saber: subvenciones, subsidios, aranceles, barreras no arancelarias, etc. El hecho es que, para la creación de una estrategia exportadora, resulta indispensable tener conocimiento de estos factores, porque pueden representar obstáculos al comercio y si es así inciden negativamente sobre los precios, reduciendo así las ventajas que pudieran obtenerse de otros recursos o factores.

En consecuencia, podría decirse que Johnson hace un estudio más profundo de la actividad exportadora que Heckscher – Ohlin, e incluye aspectos relevantes que impactan de forma directa e indirecta las posibles ventajas que ciertas empresas puedan tener sobre otras, con base en su respectiva dotación de factores productivos. Es así como esta teoría podría

ayudarnos a determinar cuáles son las posibilidades de que las PYMES mexicanas agropecuarias tengan éxito en los mercados de otros países.

El comercio de productos agropecuarios se enfrenta a varios problemas, el primero de los cuales es que este tipo de bienes se producen en prácticamente todos los países, obviamente no en las mismas cantidades ni de la misma calidad, dado que las diferencias en recursos naturales influyen sobre esas producciones. Aún así, en determinado momento estos bienes compiten con otros semejantes en los mercados, por lo que es importante poder diferenciarlos.<sup>7</sup>

Al respecto, la teoría del comercio de bienes diferenciados<sup>8</sup> es de gran utilidad, porque se refiere al comercio de productos semejantes, pero no idénticos.<sup>9</sup> En esta proposición, se intenta diferenciar entre los productos ofrecidos en los mercados; es decir, la competencia empresarial no se basa únicamente en el precio, sino también en las características particulares del producto. Obviamente, esta teoría puede servir como marco referencial para encontrar las diferencias entre los productos agropecuarios mexicanos y los que se ofrecen en el mercado mundial o en determinado mercado. Sin embargo, hay que profundizar en esta proposición.

Como lo explica la teoría de bienes diferenciados verticalmente, se dice que los bienes diferenciados verticalmente tienen las mismas características generales, pero difieren en calidad (diseño, presentación etc.). En consecuencia, como lo afirman autores como Harry Flam<sup>10</sup> y Elhanan Helpman<sup>11</sup>, algunos países tienen ventajas comparativas en la producción

---

<sup>7</sup> La comercialización de este tipo de bienes se explica por medio de la teoría del comercio de bienes diferenciados. La teoría de bienes diferenciados analiza el comercio de productos semejantes pero no idénticos. En esas circunstancias, la diferenciación constituye una preocupación central de los productores. Es decir, las empresas no compiten únicamente por medio del precio, sino también aportando características genuinas a su producto. Este tipo de teorías parte del supuesto de que existe libre entrada al mercado. Aunque limitada, la simple diferenciación de un producto le otorga a su productor cierto poder en la determinación del precio, respecto a los competidores que ofrecen bienes sustitutos próximos.

<sup>8</sup> Esta teoría es el resultado del esfuerzo de varios autores: Falvey y Kierzkowski, Flam y Helpman, Motta, Shaked y Sutton

<sup>9</sup> López Martínez Iván. *Las Relaciones comerciales entre España y Portugal en el contexto de la integración Europea*. Tesis Doctoral. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. Universidad da Coruña. 2003. Pág. 62

<sup>10</sup> Harry Flam (1948) es profesor de economía internacional en el Instituto de Estudios Económicos Internacionales de la Universidad de Estocolmo. Durante los años de 2004 a 2006 fue Decano de la Escuela de Negocios de la Universidad de Estocolmo. Sus principales áreas de investigación son el comercio internacional y la integración económica europea. Flam reside en Estocolmo, Suecia.

de variedades de alta calidad de determinado bien, en tanto otros países las tienen en las versiones de baja calidad. Estas ventajas dependerán de las respectivas dotaciones factoriales de los países y de la tecnología que empleen.

En conclusión, está suponiéndose que las variedades de alta calidad de un producto requieren de mayor dotación de capital; en el caso de productos de baja calidad lo que se requiere es más trabajo, y es con base en esos requerimientos que se determina la localización geográfica de la producción. O sea, que la geografía interviene de forma trascendental ya que, según el supuesto de esta teoría, las variedades de mayor calidad serán producidas en países con dotaciones factoriales más altas en capital, en tanto los países con dotaciones factoriales de trabajo relativamente mayores tendrán ventajas comparativas en los productos de baja calidad.

Y bajo la premisa de que incluso los productos de baja calidad tienen algunas ventajas, como por ejemplo ser más competitivos en precio, se tiene que países como México, con alta disponibilidad de mano de obra, pueden aprovechar sus ventajas comparativas, lo que debería permitirles competir en productos agropecuarios etc.

El punto central es que, según los postulados expuestos en la teoría, en el proceso de comercialización de los productos agropecuarios, en el que pueden existir varias versiones del mismo bien, existen diferencias entre ellos que los hacen más o menos competitivos en determinados mercados, lo que evidentemente tiene que ver con el ingreso y con las preferencias de los consumidores.

Las consideraciones anteriores cubren en gran medida el proceso de exportación, pero faltaría hablar de las implicaciones y ahondar más todavía en las posibilidades de exportación, que podrían aprovechar las PYMES mexicanas agropecuarias.

---

<sup>11</sup> Elhanan Helpman (30 de marzo de 1946 en Jalal-Abad, en el Valle de Fergana, la ex Unión Soviética) es un economista estadounidense-israelí que trabaja en el campo del comercio internacional, de la economía política y del crecimiento económico.



### 1.1.1 TEORÍA DEL CICLO DEL PRODUCTO

Para complementar en cierto modo los aspectos que ya se tocaron en los párrafos anteriores, en donde la teoría del comercio internacional sirve de base fundamental, en este apartado intento desarrollar de manera más detallada la teoría del ciclo del producto, que como bien se sabe es parte del conglomerado anterior.

La teoría de ciclo del producto resulta del trabajo de Raymond Vernon<sup>12</sup> de 1966; está tiene una orientación tanto de la oferta (costo de la producción), como de la demanda (niveles de ingresos de los consumidores). Se divide en tres etapas descritas por Vernon, quien además combina elementos de cada una de ellas: la primera consiste en una innovación bajo la forma de nuevos productos; la segunda etapa se caracteriza por el estímulo a la producción en masa, y la tercera es la fase de estandarización.

Es importante aclarar que, tanto la teoría del ciclo del producto, como la teoría de la demanda representativa, que se revisará en el siguiente apartado, han sido diseñadas para el análisis del comercio de manufacturas. Y sin embargo, a pesar de que los productos manufacturados no son la variable principal que se desea explicar, seleccioné estas dos teorías para demostrar que algunos de sus principios pueden ser adaptados al estudio del comercio de productos agropecuarios, ello en busca de medidas y procedimientos que redunden en la creación de ventajas comparativas, indispensables para competir en los mercados internacionales.

Siguiendo esta línea de pensamiento, un elemento central en la teoría del ciclo del producto que me interesa desarrollar es la fase dos; cabe señalar que los postulados de la teoría ya mencionada explican de manera cronológica las fases por las cuales transita un nuevo producto, en una nación avanzada en la que se cuenta con la tecnología necesaria para producirlo, llevarlo a los mercados y posicionarlo en las preferencias de los consumidores.

---

<sup>12</sup> Raymond Vernon, el profesor Clarence Dillon de Asuntos Internacionales, *Emérito*, en la Escuela Kennedy de Gobierno, fue miembro del equipo del Plan Marshall y un actor central en el desarrollo del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). "Ray Vernon poseía un amplio conocimiento del comercio internacional y la economía de las naciones en desarrollo, que ha contribuido en gran medida a la expansión del enfoque global de Harvard en la época de la posguerra", dijo el presidente Neil Rudenstine.

Las fases dos y tres se dan cuando se expande la producción, y se vuelve cada vez más estandarizada, por lo que ya no existen ventajas derivadas de la innovación tecnológica; en ese momento, declina la necesidad de flexibilidad en el diseño y en la manufactura, lo que lleva a la disminución de la demanda de mano de obra calificada. Aunque habrá también un incremento en el número de los competidores, el hecho es que el producto se estandariza; esto se aplica a los productos agropecuarios, los que desde su inicio tienen esta característica.

En el caso de los productos agropecuarios, los productores de países en desarrollo no tienen que pasar por la primera fase, que sería la de la inversión que trae consigo la innovación tecnológica y la creación de una nueva variedad<sup>13</sup> del bien, puesto que estos productos ya están estandarizados. Lo que sí podría rescatarse de esta primera fase es el hecho de que el empresario debe darse cuenta de la existencia de oportunidades para satisfacer necesidades nuevas asociadas con niveles altos de ingresos.<sup>14</sup>

Otro aspecto importante a destacar es que en esta primera fase se habla explícitamente de las posibles complicaciones a las que tendrá que enfrentarse el empresario que pretende llevar sus productos más allá de las fronteras nacionales. Una de las variables que influye de manera evidente en este proceso es el conocimiento, como lo menciona Raymond Vernon: El que la búsqueda del conocimiento es parte inseparable del proceso de toma de decisiones, y que la facilidad relativa del acceso al conocimiento influye profundamente en los resultados, son hechos razonablemente bien establecidos a partir de la investigación empírica.<sup>15</sup>

Es precisamente al comienzo de la actividad exportadora cuando el empresario tiene que estar consciente de que el conocimiento es necesario como base para determinar en qué condiciones va a desarrollar la comercialización internacional de su producto, a manera de crear las condiciones necesarias para alcanzar el éxito deseado.

---

<sup>13</sup> Posiblemente, si el empresario desea producir cierto bien con tecnología, ésta sea necesaria y tenga que pasar por esta etapa.

<sup>14</sup> Villareal René. *Economía Internacional*. México. Fondo de Cultura Económica. 1979. Pág. 291

<sup>15</sup> *Ibíd.* Pág. 290

Aunque es ampliamente conocido el hecho de que un productor está siempre más consciente de las necesidades del mercado en el que normalmente opera (local, provincial, regional o nacional), esta ventaja no le es exclusiva, sino compartida con productores externos; es decir, ha podido observarse que internacionalmente hay excepciones a esta limitación de los productores, dado que un empresario con visión y el conocimiento necesarios, podría introducir productos en un mercado completamente nuevo para él, y con ellos satisfacer la demanda del consumidor a la vez que obtiene ganancias, cumpliendo así con su objetivo final.

Como ya lo mencioné, los productos agropecuarios son productos estandarizados al nivel internacional; obviamente existe una demanda, y es en este punto cuando Vernon introduce el concepto denominado “proceso de diferenciación”; éste proceso es muy importante, porque aunque existen los productos agropecuarios como conjunto, hay grandes diferencias entre unos y otros, en cuanto a calidad, a precio, etc.

Vernon menciona que la preocupación por el costo de producción ha empezado a desplazar a la preocupación por las características del producto.<sup>16</sup> El lugar en el que se produce un bien y los insumos que se utilicen son de vital importancia para generar la diferenciación del producto; es en la fase de la transformación del producto que las economías de escala hacen su aparición, de ahí las ventajas comparativas de un país como México, donde existe una dotación abundante de mano de obra y de tierra.

Al respecto considero que para lograr economías de escala no hay que esperar a que las empresas multinacionales exploten los factores a su disposición; por el contrario, los empresarios nacionales deben hacerlo ellos mismos. Evidentemente, la tecnología es un factor importante de ampliación de la brecha entre los empresarios extranjeros y los de las economías en desarrollo; pero en lo referente a los productos agropecuarios, podrían obtenerse ventajas a partir de la explotación adecuada de los factores productivos relativamente más abundantes.

Este es un problema que tiene dos facetas puesto que, es cierto que los factores en abundancia podrían ser sustituidos por el uso más amplio de la tecnología o podría verse

---

<sup>16</sup> *Ibíd.* Pág. 295

reducida su importancia por prácticas comerciales desleales; tal es el caso de los subsidios que los gobiernos de países desarrollados como Estados Unidos ofrecen a sus productores. No obstante, no hay que perder de vista que, a pesar de todo, existen ventajas que deberían explotarse, de forma tal que ayuden y fortalezcan a los empresarios nacionales.

El capital es generalmente el factor más escaso en las economías en desarrollo, de ahí las dificultades que enfrentan sus empresarios cuando intentan lograr economías de escala; justamente, las inversiones provienen de empresas extranjeras que utilizan estos lugares como sitios de producción. En palabras de Vernon sería: “En una etapa más avanzada de la estandarización de algunos productos, los países menos desarrollados pueden ofrecer ventajas competitivas como lugares de producción”.<sup>17</sup> Ciertamente, son las empresas transnacionales las que aportan el capital, recurso indispensable con el que no cuentan los empresarios nacionales de esos países, de ahí que se requiera el apoyo gubernamental para resolver este impedimento.

La información sobre los mercados del exterior, de dimensiones y promesas desconocidas,<sup>18</sup> también es importante, e implica un costo que debe ser absorbido y que en ocasiones los empresarios se resisten a pagar. Efectivamente, este es uno de los grandes errores de los empresarios mexicanos, quienes se lanzan a la exportación de sus productos sin antes informarse sobre ese proceso ni sobre sus implicaciones; sin embargo, con una estrategia adecuada podría en cierta medida reducirse este costo.

Como una consideración dentro de este análisis, habría que introducir la argumentación de si las ventajas obtenidas por reducción de costos son suficientes para permitir el abastecimiento de nuevos mercados; es decir, si los productores locales pueden aprovechar los avances científicos y tecnológicos (en este caso estaría hablándose de invernaderos de alta tecnología, nuevas técnicas etc.), a fin de estar en condiciones de iniciar la producción y abastecer crecientemente los mercados ubicados dentro o fuera de su territorio, lo cual posibilita el acceso a las economías de escala, y a la reducción de costos.<sup>19</sup> Lo importante aquí es que los productores logren potenciar los factores productivos de que disponen y

---

<sup>17</sup> *Ibid.* Pág. 301

<sup>18</sup> *Ibid.*

<sup>19</sup> Manuel Luna. Material Docente. Serie Economía Internacional No.2. *Balanza de Pago y Nuevas teorías del comercio Internacional*. CIDE (Centro de Investigación y docencia económica). México. 1982 Pág. 176

obtener las ventajas, tanto la reducción de los costos, como el mejor desarrollo en el proceso mismo de exportación.

### 1.1.2 LA TEORÍA DE LA DEMANDA REPRESENTATIVA

La siguiente teoría sirve para explicar la comercialización de los productos agropecuarios en un sentido más amplio, y con ella concluyo la fase teórica referente al marco general, para después examinar el marco específico, que son las empresas.

En su teoría de la demanda representativa, Staffan B. Linder<sup>20</sup> señala que el comercio está ligado a las ventajas comparativas. El origen de estas ventajas se encuentra en las diferentes dotaciones factoriales en el caso de los productos primarios. Sin embargo, en el caso de productos industriales, la ventaja comparativa se deriva de la mayor o menor demanda interna del bien a exportar.

Es importante repetir que los productos agropecuarios ya están de por si estandarizados, y que las ventajas que puedan resultar de nuestra dotación relativa de factores productivos dependerán de que los factores que tenemos en abundancia sean explotados y canalizados adecuadamente para los fines de la exportación de los bienes que de ellos resulten. Este es el proceso que en particular me interesa en esta investigación.

Aunque se trata de una teoría diseñada para el estudio del comercio de productos manufacturados, existen cuestiones importantes que complementan el análisis ya efectuado. Por ejemplo, tanto en esta teoría como en la anterior se afirma que, para poder exportar un producto, es necesario que exista una demanda interna del mismo.

Sin embargo, Linder afirma que pueden existir excepciones cuando: 1) Resulte fácil el conocimiento de la demanda extranjera a pesar de la inexistencia de una demanda nacional del producto; 2) el producto como tal exista sin ningún esfuerzo de invención; 3) se requiera poco o ningún desarrollo experimental del producto.<sup>21</sup> Indudablemente, las dos

---

<sup>20</sup> Hans Martin Buren Staffan Linder, Linder nació el 13 de septiembre de 1931 en Suecia, en Norberg dentro del condado de Västmanland, y murió el 22 de julio de 2000 en Djursholm. Fue un economista destacado y un político conservador. Fue profesor en la Escuela de Economía de Estocolmo en 1974 y su rector durante los años de 1986 a 1995. También fue ministro de Comercio en 1976 -1978 y 1979-1981.

<sup>21</sup> Villareal .René OP CIT página 311

últimas condiciones son cubiertas por los productos agropecuarios; la primera es precisamente una de las características de estos bienes que lleva a ventajas competitivas para las empresas.

Por otra parte, las funciones de producción no son idénticas en todos los países; en general, las funciones de producción de los bienes demandados dentro del país en cuestión son las relativamente más ventajosas.<sup>22</sup> Precisamente es en lo relativo a sus funciones de producción que podemos encontrar un punto de diferenciación entre China y México y, en determinados casos, México podría estar colocado en mejor posición que China en lo referente a ciertos productos agropecuarios.

Porque evidentemente los productos agropecuarios son demandados en cualquier país y precisamente México tiene una riqueza natural muy variada, que le permite generar ciertos productos agropecuarios a bajos costos, menores a los correspondientes en otros países. Algo muy ventajoso cuando se lleva a cabo la exportación, lo cual no significa que China u otros países no tengan ventajas sobre México en otros productos agropecuarios, por ejemplo en cereales.

Claramente se observa que esta teoría también se creó para el estudio del comercio de manufacturas, y sin embargo, permite establecer una comparación entre éstos y los productos agropecuarios; el punto central es que dicha comparación es de utilidad para esta investigación, porque hace referencia al objeto de estudio de la misma y da pautas con referencia a su comercialización.

Linder especifica de manera muy clara que, para exportar un producto, éste debe ser primero demandado internamente, lo que no es un requisito indispensable pero sí importante, puesto que el periodo de prueba y error que experimenta cualquier producto nuevo en el mercado, será más costoso entre menos conocimiento tenga el productor de las condiciones en que se utilizará su producto.<sup>23</sup> Por lo tanto, este conocimiento puede adquirirse con ayuda de la demanda interna, en un mercado en el que el productor podrá darse cuenta de si su producto es aceptado y bajo qué circunstancias.

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*

<sup>23</sup> *Ibíd.*

Esto es a lo que Linder llama “demanda representativa”, al hecho de que haya una demanda interna por un producto y se satisfaga ésta, antes de que dicho bien se convierta en un producto potencialmente exportable. Pero hay excepciones a esa regla, lo que no disminuye la utilidad de esta propuesta como instrumento de análisis de los procesos de exportación de cualquier bien.

Otro aspecto relevante en esta teoría es que se examina el aspecto precios, en el sentido en que, para que un producto se consuma (o invierta) en un país, debe existir una demanda del producto a los precios vigentes en el mercado mundial.<sup>24</sup> Esto evidentemente deja fuera a algunos productos agropecuarios mexicanos, cuyo precio interno es más alto que el internacional, por lo que en otros países, por ejemplo en China, podrá ser producido a costos más bajos.

Desde el momento que el productor de un bien agropecuario toma la decisión de exportar su producto, debe tener en cuenta varios factores que intervendrán en el proceso. Desde luego los factores internos, que aparecen desde el inicio del proceso de producción del bien, pero también los externos, algunos vitales para el éxito o fracaso de la actividad exportadora, por ejemplo la situación económica internacional.

La producción de cualquier bien dependerá de la existencia de necesidades económicas claramente discernibles<sup>25</sup>; pero para percibir las es necesario tener conocimiento de las mismas, y conciencia plena del entorno en el cual quiere introducirse el producto, así como de las oportunidades de beneficio.

Cabe señalar que no todas las empresas tienen la posibilidad de exportar, porque eso depende de características tales como su capacidad de producción, sus costos y la calidad de su producto, entre otras. Aún así, es posible para algunas el crear esta posibilidad a través del conocimiento y de la modificación de sus propias características. Con esta investigación se pretende dar orientación a empresarios de las pequeñas y medianas empresas productoras de bienes agropecuarios en México, respecto a la posibilidad de que exporten los bienes que producen.

---

<sup>24</sup> *Ibíd.* Pág. 308

<sup>25</sup> *Ibíd.* Pág. 309

En todo caso y de acuerdo con Linder, la exportación no es el principio sino el fin de una ruta típica de expansión de mercado.<sup>26</sup> Y sin embargo, existen productos con los cuales es posible tener éxito en los mercados externos, aun en aquellos casos en los que no existe una demanda interna claramente definida, tal es el caso del pavo mexicano.

En este proceso se hace referencia a la invención o innovación, por supuesto que con relación a los productos manufacturados; para los productos agropecuarios, hay una diferencia que surge a partir de algo muy simple, la calidad y la presentación de los mismos. Asimismo, es posible crear nuevos productos a partir de los más simples, aunque la principal diferencia provendrá de la innovación.

Algo que es importante hacer notar y que en cierto modo contraviene la primera parte de este capítulo, es que si bien el teorema de Heckscher – Ohlin ayuda a explicar el comercio de productos agropecuarios, muestra una diferencia marcada respecto a las propuestas de Linder, las que se basan en las diferencias de las funciones de producción entre los países, más que en su igualdad o identidad, como punto de partida para explicar el comercio internacional<sup>27</sup>.

Las funciones de producción de los bienes demandados en un país pero inexistentes en el exterior colocan a las empresas en una posición de ventaja comparativa en la que, por lo pronto, hay demanda para su producto en el mercado interno correspondiente; cuando esto sucede, la información obtenida de la relación productor consumidor ya no representa un costo adicional, sino es, simplemente, una fase del proceso de exportación de los bienes producidos.

En resumen, la situación anterior equivaldría a decir que ese país está preparado para exportar bienes de consumo y de inversión hacia países con una estructura de demanda similar, asociable a niveles relativamente elevados pero comparables de ingreso per capita<sup>28</sup>; éste sería el caso entre México y China. Obviamente, no todos los productos agropecuarios mexicanos se ajustan a estas circunstancias, pero existen algunos para los cuales podrían explotarse las ventajas existentes.

---

<sup>26</sup> *Ibíd.*

<sup>27</sup> Luna Manuel OP CIT. Pág. 165

<sup>28</sup> *Ibíd.*



Por último, no hay que olvidar que, en el patrón del comercio exterior de productos primarios, las dotaciones relativas de recursos naturales son un elemento importante del análisis.<sup>29</sup> Esto se explica porque la producción de productos agropecuarios requiere de una cantidad relativamente grande de recursos naturales, lo que en condiciones de escasez relativa afectaría los precios de esos recursos naturales; pero si los recursos son abundantes, como es el caso de México para algunos bienes agropecuarios, los precios de los factores no tienen porque elevarse, sobre todo si no se hace uso de tecnología o de otras acciones onerosas para obtenerlos. Ahí reside precisamente la ventaja comparativa.

Teniendo en cuenta lo expuesto; es claro que estas teorías dejan fuera del ángulo de estudio ciertos elementos muy importantes, como son los costos de transportes, los seguros etc., y en general los aspectos relativos a la distancia geográfica; es decir, solamente toman en cuenta países cercanos entre sí, descuidando aquellos casos en los que la distancia geográfica se traduce en incrementos de costos.

Ruth Arad y Seev Hirsh han desarrollado investigaciones más profundas sobre los costos de transferencia, en las que introducen el concepto de costos de transferencia internacional; éstos se definen como la diferencia entre los costos incurridos por vender en el extranjero y los de vender en el mercado interno. Por su parte, Linder se limita a señalar que si dos países presentan similitudes en lo referente a sus niveles de ingreso per cápita (y por lo tanto tienen patrones de demanda similares), esto favorecerá el comercio entre ellos; pero si se aplica al modelo de Linder la definición de costos de transferencia internacional, se verá también que los costos de transferencia serán menores en la medida que se asemejen más los patrones de demanda entre los dos países que comercian.

De cualquier manera, estos costos deberán ser añadidos a los costos de producción a fin de calcular si conviene –o no- exportar una mercancía. Además de lo anterior, habrá que considerar los costos derivados de la introducción de la logística comercial, de manera tal que la estrategia exportadora cubra el mayor número posible de elementos considerados.

---

<sup>29</sup> Villareal OP CIT Pág. 313

Podría decirse que la teoría desarrollada por Johnson, mencionada al principio de este capítulo, es una de las teorías más abarcadoras, porque en un momento dado parece conciliar tres teorías; la teoría del ciclo del producto de Vernon, la teoría de la demanda representativa de Linder, y el modelo de Heckscher – Ohlin; e incluye elementos que las otras dejaron fuera de su campo de estudio o en los que no profundizaron, por ejemplo las economías de escala, la producción en condiciones de alta tecnología, la introducción de productos nuevos o la intervención estatal.

## 1.2 VENTAJA COMPETITIVA

Este último apartado está destinado a explicar una de las principales variantes de la investigación. Me refiero al desarrollo de ventajas competitivas en las PYMES mexicanas; es decir, está centrado en uno de los objetivos específicos de esta investigación: el de estudiar las pequeñas y medianas empresas, tanto en su desarrollo interno como en su comportamiento en los mercados nacionales, pero principalmente en los internacionales.

Michel E. Porter<sup>30</sup>, en su teoría de la ventaja competitiva de las naciones, afirma que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y actualizarse. La presión y el desafío pueden llevar a las empresas a incrementar sus ventajas comparativas. Es decir, las empresas se benefician cuando tienen competidores fuertes, proveedores agresivos y clientes exigentes en los mercados en que se desenvuelven. La ventaja competitiva también se establece a través de “agrupamientos” (clusters) geográficos o concentraciones de empresas en diferentes partes de la misma industria.

En el trabajo de Michael E. Porter se presentan tres elementos principales con los cuales se explica el tema de las ventajas competitivas que, en determinadas circunstancias, crean las naciones. Estos elementos son: el Estado, la empresa y los compradores. Las empresas funcionan como eje central, el gobierno como promotor y facilitador de las mejores opciones y finalmente los compradores, todos formando un círculo, dentro del cual interactúan y se entrelazan; pero si cualquiera de estos tres componentes falla se pierde la ventaja competitiva.

---

<sup>30</sup> Michael E. Porter, Ph.D., es Profesor de la cátedra de Administración de Negocios C. Roland Christensen en la Escuela de Negocios de Harvard y una destacada autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional. Autor de 16 libros y más de 60 artículos.

Este análisis, que me interesa desarrollar, se refiere a la ventaja competitiva de las empresas, principalmente en el ámbito internacional. Ante todo debemos tener presente que no son las naciones sino las empresas las que compiten en los mercados internacionales.<sup>31</sup> Es decir, son las empresas las que crean y mantienen su ventaja competitiva, con el Estado en una función de apoyo.

Las empresas pueden ir más allá de sus fronteras, siempre y cuando los empresarios desarrollen una estrategia competitiva, a la cual se refiere Michael Porter. Dicha estrategia debe estar definida primordialmente por el sector en el cual se desarrolla, en nuestro caso el agropecuario, dado que la competencia a la cual deberán enfrentarse estará determinada por el sector en el que se muevan.

El sector juega un papel muy importante en el diseño de una estrategia competitiva adecuada, es el palenque donde se gana o se pierde la ventaja competitiva.<sup>32</sup> No existe un diseño universal de estrategia competitiva, y los empresarios tendrán que diseñarla en función del entorno en el cual se desenvolverán, desde luego con el objetivo de competir con sus contrincantes dentro de su sector, en condiciones de rentabilidad y sostenibilidad.

Básicamente, deben tomarse en cuenta dos elementos para el diseño de la estrategia en un primer momento, el primero es la estructura del sector en el que compiten las empresas, y el segundo es el posicionamiento de la empresa dentro de dicho sector.<sup>33</sup> Evidentemente, todos los sectores tienen un cierto grado de rentabilidad, pero lo importante es la ubicación de la empresa en cuestión dentro de éste, y el análisis de la propia posición.

Sin embargo, las anteriores premisas no son las únicas que deben tenerse en cuenta en la creación de una estrategia; por una parte, porque se trata de elementos muy dinámicos, para los que no existe una definición clara, y por la otra, porque hay elementos adicionales que son relevantes cuando se plantea la estrategia competitiva. Por ejemplo, existen cinco fuerzas competitivas que componen la naturaleza de la competencia: 1) la amenaza de nuevas incorporaciones, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutos, 3) el poder de

---

<sup>31</sup>Porter Michell. *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina. Capitulo. II. Pág. 63

<sup>32</sup> *Ibíd.* Pág. 64

<sup>33</sup> *Ibíd.*

negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores, y 5) la rivalidad entre los competidores existentes.<sup>34</sup>

La importancia de estas cinco fuerzas radica en el hecho de que son determinantes de la rentabilidad del sector, porque determinan el precio del producto, más los costos y las inversiones que deben cubrir las empresas cuando ingresan en cierto sector, en el que se encontrarán con sus competidores. Cada una de esas cinco fuerzas tiene un peso específico determinado además de ser vital en la conformación de la estrategia competitiva. Por ejemplo el poder de negociación del comprador, que se manifiesta como preferencia por productos de precio acorde con su nivel de ingreso.

La nación en la cual se va a competir también juega un papel, por ejemplo al determinar si el sector en el cual la empresa se desarrolla tiene mayores o menores posibilidades de competir que otros sectores. Aspectos tales como el nivel de vida de sus pobladores son básicos, para saber qué sectores gozarán de mayor demanda por sus productos, y no hay que perder de vista el ámbito cultural, ya que influirá sobre las preferencias de los consumidores en el mercado.

Si se piensa además que los sectores no son estáticos, sino dinámicos, los cambios estructurales pueden crear oportunidades para que nuevos competidores ingresen al mercado. Solamente aquellas empresas que perciban estos cambios podrán superarlos o aprovecharlos, según sea el caso. Al respecto, el Estado juega un papel predominante, el de orientar a las empresas para que perciban los cambios oportunamente y los aprovechen en forma eficiente.

Hay dos tipos de ventajas competitivas: costo inferior y diferenciación.<sup>35</sup>; el primero se refiere a las empresas que logran tener un producto comparable al de sus competidores, tanto por diseño, como por fabricación y comercialización, siendo iguales en precio pero con rendimiento superior al de los otros, puesto que utilizan mano de obra barata a la vez que productiva, y tecnología reductora de costos de producción. El segundo punto se refiere a la calidad, es decir, ofrecen un producto de valor superior, cuyas características son

---

<sup>34</sup> *Ibíd.* Pág. 65

<sup>35</sup> *Ibíd.* Pág. 68

especiales. La obtención de cualquiera de las mencionadas ventajas competitivas genera una productividad más alta que la de los competidores.

Otros aspectos que la empresa debe tomar en cuenta para posicionarse en determinado sector, en nuestro caso el agropecuario, es la gama de productos con los cuales va a participar, ello a fin de determinar la producción; los canales de distribución, que afectan directamente al precio final; los sectores afines y relacionados; los tipos de compradores, a fin de poder evaluar sus preferencias; el lugar geográfico en que se efectuará el intercambio, etc.

Es importante aclarar que la empresa puede tener ambos tipos de ventajas competitivas, o transitar por combinaciones de ambos, porque esto, aunque complicado, no es imposible. Lo único que la empresa debe evitar es plantarse en el medio, es decir no definirse, o tratar de seguir simultáneamente todas las estrategias.

Una vez planteada la estrategia que una empresa pretende desarrollar es importante conocer la fuente de donde proviene, o mejor dicho la forma y el momento en que puede adquirirla para su uso. Por lo general, las fuentes para crear dicha estrategia se encuentran al interior de la organización de las empresas; es decir, son parte esencial de la red de sus actividades, comenzando con la producción, y siguiendo con la distribución, y la comercialización, en suma, el camino por el que transita un bien desde su creación hasta llegar al cliente como mercancía.

Pero un paso es llegar al cliente y otro muy diferente que el cliente compre el producto; para que esto último ocurra, es necesario que el producto tenga un precio que el comprador pueda y esté dispuesto a pagar, y este se deriva directamente del costo del producto, porque si dicho costo es mayor al precio, la producción del bien no será rentable.

Para lograr que el producto tenga el precio competitivo deseado, es importante observar en qué parte de las actividades de la cadena de valor puede lograrse esto. En este caso, la estrategia es la que marca la forma en que se efectuarán todas las actividades dentro de la cadena de valores. Cabe señalar que la importancia de cada actividad dentro del proceso antes mencionado varía según el sector de que se trate.

Lo anterior sirve para explicar que la estrategia competitiva depende, en gran medida, del proceso logístico de los productos. La logística Internacional es una de las formas en las que puede crearse una ventaja competitiva de los productos agropecuarios de las PYMES mexicanas. Por tal motivo, cada actividad de las que conforman este proceso logístico es fundamental para crear la ventaja competitiva, factor indispensable para poder competir en los mercados.

Puesto que, desde el momento mismo en que se modifican las formas para llevar a cabo la actividad productiva para fines de exportación de lo producido, está creándose una ventaja competitiva, siempre y cuando vaya en pro de menores costos; sin embargo, no hay que olvidar que la coordinación adecuada de las actividades desarrolladas es el elemento clave para hacerlas más eficaces. La cadena de valor puede ser fuente tanto de ventaja competitiva en costos, como en diferenciación; ello depende exclusivamente de los objetivos que tenga cada empresa.

Lo importante de este planteamiento es que las innovaciones en el producto mismo no solamente influyen sobre la creación de ventajas frente a los competidores, como se señala en las dos anteriores teorías, sino también afectan de manera directa la coordinación y el manejo de otras actividades de la cadena de valor, por ejemplo la comercialización del producto.

El sector es básico para la definición de la estrategia competitiva que debe seguirse, dado que es fuente para la creación de ventajas competitivas, puesto que las empresas pueden elegir un segmento de éste, y adaptar sus actividades al mismo; y además pueden ingresar a un segmento diferente del mismo sector, ello cuando combinan productos de sectores afines, o amplían la geografía de dicho segmento. En este punto, el Estado o gobierno del país de origen juega un papel muy importante en la determinación de las diferencias de ubicación dentro del sector seleccionado, al establecer políticas de promoción y apoyo a las empresas exportadoras.

Por su parte, las empresas crean ventaja competitiva cuando perciben o descubren nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladar sus ventajas al mercado.<sup>36</sup> Es decir, la búsqueda de nuevas formas de competir está estrechamente relacionada con otras formas de crear ventaja competitiva, algunas ya mencionadas, y desde luego existen innovaciones más allá de las referidas, que pueden derivar en ventaja competitiva para las empresas que las introducen.

Las nuevas tecnologías son parte de estas innovaciones, puesto que, un avance tecnológico en cualquier parte de la cadena de valor, derivará en menores costos o influirá en la diferenciación; es decir, al traducirse en un producto de mejor calidad que sustituya a los ya existentes. El comprador es otro agente que puede generar cambio y crear ventajas competitivas, en particular a través de los cambios en sus necesidades y en sus preferencias. La aparición de un nuevo segmento en el sector o el reagrupamiento en el mismo, así como cambios en éste, pueden generar ventajas para las empresas participantes que saben aprovecharlos.

Indudablemente, la mayor productividad de los factores o un mejor acceso a los insumos también generan ventajas, sobre todo si se traducen en menores costos absolutos o relativos, de obtención de insumos, de contratación de mano de obra, de producción, de transporte etc. La optimización de uno o varios de estos procesos contribuye al mejoramiento de la posición de una empresa respecto al conjunto.

Por otra parte, no podemos dejar fuera de este análisis el papel tan importante que desempeñan las disposiciones gubernamentales, sobre todo al interior de los países; en el ámbito internacional en cambio, influyen otras fuerzas. Las empresas tienen que estar conscientes de las implicaciones de las disposiciones gubernamentales, por ejemplo las barreras arancelarias y las disposiciones medioambientales, a fin de convertirlas en estímulo a la innovación, en vez de considerarlas un factor de restricción.

En resumen, las empresas deben estar alertas y atentas a todas las variables que impacten de manera importante la competencia, y la empresa que sea capaz de percibir y aprovechar los

---

<sup>36</sup> *Ibíd.* Pág. 78

cambios, podrá generar y mantener sus ventajas por encima de sus competidores. La confianza en exceso es quizá el peor enemigo de las empresas.

La competencia internacional exige éstas y otras condiciones para poder competir y, efectivamente, al nivel internacional cada sector difiere de los demás, y también los países presentan características distintas uno del otro. No es lo mismo comerciar en Bolivia que en China, porque los consumidores de cada nación tienen necesidades y preferencias en conexión con su entorno físico y cultural, y desde luego diferentes de las de los habitantes de otros países. Esto se observa claramente en las empresas multinacionales, que no actúan de la misma manera en todas las naciones en las que compiten, sino presentan variantes dependiendo del país en el que estén operando.

Michael Porter distingue entre los sectores productivos al nivel internacional: los divide en multidomésticos y mundiales, en cada caso con una forma peculiar de competencia. En casos extremos, por ejemplo el de los multidomésticos, es prácticamente imposible ingresar porque todas las naciones los tienen.<sup>37</sup> En la realidad existen algunos bienes que podrían entrar en ese sector pero se producen solamente en ciertos países, y si bien es cierto que podrían producirse en todas partes, eso se haría a costos muy altos por ausencia de ventajas competitivas, relacionadas éstas con diferente disponibilidad de factores productivos.

Una estrategia internacional, aplicable a los productos del llamado sector mundial, es aquélla mediante la cual una empresa vende sus productos en muchas naciones y emplea un método integrado de proyección mundial para conseguirlo.<sup>38</sup> En el caso de las Pymes mexicanas agropecuarias, lo que se pretende determinar es si existe la posibilidad de que ingresen a un mercado específico, más que a una diversidad de países; en todo caso, las medidas que se mencionan en la estrategia mundial se adaptan a ese objetivo.

Existen dos formas de crear ventajas competitivas al nivel internacional; la primera es la organización de las actividades de la cadena de valor, para que beneficien a la empresa, contrarrestando así las desventajas domésticas. La segunda en conexión con la capacidad empresarial, con ayuda de la cual deberán coordinarse las diferentes actividades en el

---

<sup>37</sup> Habrá productos agropecuarios que entren dentro de este sector.

<sup>38</sup> *Ibíd.* Pág. 90



ámbito internacional, en un sistema de relaciones integrado en el que todo esté estructurado para conformar una unidad.

Algo muy importante que Michael Porter introduce en su análisis es el elemento de las pequeñas y medianas empresas, ello a pesar de que en un principio basa sus premisas en las multinacionales; entre las pequeñas y medianas empresas incluye a las PYMES, y aunque considera que compiten en sectores relativamente pequeños, también cree que es posible adaptar la estrategia mundial para examinar su comportamiento.

Al contar con recursos limitados, las empresas pequeñas se enfrentan a retos casi insuperables para tener acceso a los mercados extranjeros, comprender las necesidades de tales mercados y prestar la debida asistencia posventa. Estos problemas se resuelven de diferentes maneras en diferentes sectores.<sup>39</sup> Por ello, las soluciones pueden ser varias, por ejemplo la operación por mediación de agentes o importadores, distribuidores o compañías comerciales. Otra opción es crear asociaciones sectoriales, lo que permite a las empresas contar con una infraestructura común de comercialización, organizar ferias de muestras y exposiciones y llevar a cabo investigación de mercados.<sup>40</sup>

En años recientes las PYMES han optado por establecer alianzas, lo que conlleva un riesgo mayor que la formación de asociaciones sectoriales, ya que las pequeñas empresas pueden ser absorbidas por las grandes corporaciones; y sin embargo, si las alianzas se manejan debidamente pueden derivar en grandes beneficios, entre ellos el aprendizaje en materia de comercialización y de producción, así como el más fácil acceso a mercados locales extranjeros o a las nuevas tecnologías, o como apoyo para cumplir con las disposiciones gubernamentales de otros países, y por supuesto el riesgo es compartido por las empresas que forman la alianza.

Es obvio que puede haber problemas y daño para algunas de las empresas que participan en una alianza, por ejemplo de coordinación y otros estratégicos derivados de una deficiente organización; al mismo tiempo, las alianzas son inestables, pueden disolverse o fracasar. Por ello, las Pymes deben actuar con sumo cuidado cuando establecen alianzas, para no salir perjudicadas.

---

<sup>39</sup> *Ibíd.* Pág. 100

<sup>40</sup> *Ibíd.*

Es innegable que las Pymes pueden salir a los mercados del exterior, pero bajo ciertos parámetros que ya mencioné, entre los cuales el Estado juega un papel muy importante como facilitador. La competencia internacional es una de las más reñidas, por ello es necesario partir de una posición nacional, para proyectarla a nivel internacional; el apoyo a las empresas por parte del gobierno correspondiente se traduce en continuo dinamismo que les permite estar al día, y competir con sus homólogos en los diferentes mercados en condiciones de igualdad.

### 1.2.1 TEORÍAS COMPLEMENTARIAS DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Para comprender el escenario donde se comercian los productos agropecuarios, es necesario recurrir a la teoría de Paul Krugman<sup>41</sup> “Mercados imperfectos y comercio estratégico”<sup>42</sup>, además se integrarán otros trabajos efectuados por analistas de las nuevas teorías del comercio internacional, en este caso del comercio intraindustrial, para hacer una proyección de estrategias y un análisis de las posibles ventajas competitivas que las PYMES agropecuarias mexicanas pueden obtener de estos escenarios.

En la última parte de este primer capítulo se incorporan algunas teorías que complementan lo que ya se ha analizado anteriormente. Por lo pronto, con los trabajos especializados de Schmitz<sup>43</sup> y Marshall<sup>44</sup> se intenta profundizar más en las PYMES; es decir, que en los primeros apartados hemos examinado teorías que se refieren al marco macroeconómico, y en este último inciso intentaremos enfocarnos a los aspectos microeconómicos.

La teoría desarrollada por Paul Krugman tiene dos contribuciones importantes a la nueva teoría del comercio: una de ellas se refiere al hecho de como se altera el comercio cuando

---

<sup>41</sup> Paul Robin Krugman (28 de febrero de 1953) es un economista, divulgador y periodista norteamericano, cercano a los planteamientos nekeynesianos. Actualmente es profesor de Economía y Asuntos Internacionales de la Universidad de Princeton. Desde 2000 escribe una columna en el periódico New York Times y, también, para el periódico peruano Gestión y el colombiano El Espectador. En 2008 fue galardonado con el Premio Nobel de Economía.

<sup>42</sup> Teorías que explican los patrones cambiantes del comercio, incluyendo el comercio dentro de la industria, basadas en la imperfección de los mercados de factores y los mercados de productos.

<sup>43</sup> Hubert Schmitz es profesor en el Instituto de Estudios del Desarrollo (IDS), de la Universidad de Sussex, Reino Unido. Él es un economista especializado en temas del desarrollo económico, con 25 años de experiencia en investigación, docencia y trabajo de asesoramiento.

<sup>44</sup> Alfred Marshall (26 de julio de 1842 - † 13 de julio de 1924), fue un economista británico nacido en Wandsworth, Reino Unido.

los mercados no son perfectamente competitivos ó cuando la producción de artículos específicos tiene economías de escala, sean internas o externas. En el caso de las PYMES agropecuarias mexicanas, nos interesan en particular las economías de escala externas.

Éstas consisten en lo siguiente: cuando el costo por unidad de producto depende del tamaño de la rama industrial, no del tamaño de la empresa individual, la rama industrial de ese país podrá producir a costos menores que la correspondiente más pequeña en otro u otros países. Un país puede dominar potencialmente los mercados mundiales de un producto en particular, no porque tenga una empresa enorme produciendo montos masivos del bien de que se trate, sino más bien porque tiene muchas empresas pequeñas que interactúan para crear una masa crítica grande y competitiva; o sea, que ninguna de las empresas que participan tiene que ser tan grande, sino las empresas como conjunto puede crear una industria tan competitiva que empresas de otros países nunca puedan penetrar en la industria sobre una base competitiva.<sup>45</sup>

Analizando lo antes mencionado, lo ideal para la generación de ventajas competitivas de las PYMES agropecuarias mexicanas sería precisamente un panorama como el descrito en el párrafo anterior; en la realidad de México, la situación de las actividades agropecuarias es muy lamentable, la crisis ha ido agudizándose y las políticas adoptadas por los diferentes gobiernos lo único que han logrado es acrecentar los efectos negativos de la crisis.

Precisamente, para que pueda darse el escenario mencionado en el postulado de Krugman, es necesaria la participación activa del gobierno en beneficio del sector, todo ello encaminado a generar una situación en la que las pequeñas empresas formen lo que se conoce como un cluster<sup>46</sup> industrial; lo que equivaldría a una especialización sectorial que a su vez genera economías externas, término acuñado por Marshall, las cuales pueden ser aprovechadas por las empresas en forma pasiva.

---

<sup>45</sup> Czinkota, Michael, Ronkainen, Ikka. Negocios Internacionales., Ed. Thomson, México. 2006. Pág. 169

<sup>46</sup> Un cluster en el mundo industrial, es una concentración de empresas relacionadas entre sí, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo productivo especializado y con ventajas competitivas.

Los beneficios que se obtengan de la aglomeración empresarial se conocen como economías externas, las que pueden presentarse en la forma de oferta adecuada de materias primas, creación de un mercado de trabajo especializado, acceso a un mercado de maquinaria, tanto nueva como usada, y disponibilidad de servicios especializados.

Aunque estos supuestos están encaminados a la especialización de un sector en particular, hay elementos clave que pueden servir para el desarrollo de las PYMES agropecuarias mexicanas. En determinado caso, el cluster que se forme, sería uno industrial de productos agroindustriales o de alimentos, dentro del que los bienes agropecuarios serían factor central al convertirse en los insumos, contribuyendo así a un desarrollo del sector agropecuario.

Existe también la posibilidad de que el sector especializado sea el agropecuario y por lo tanto pueda competir al nivel internacional, ya sea por si mismo o siendo parte de una cadena productiva internacional. En los dos casos anteriores lo importante a señalar es que las PYMES agropecuarias pueden formar este cluster y obtener las ventajas que de esa asociación se derivan.

Pero la realidad es algo más complejo que la teoría; en efecto, podría crearse un cluster industrial, lo que ha ocurrido en varios países en desarrollo, por ejemplo países de América Latina, pero, siempre existirán complicaciones, de ahí que hayan surgido trabajos todavía más especializados en estas áreas. Se da el caso de que se constituyan las aglomeraciones sectoriales, y con ello se creen economías externas, las cuales, aunque importantes para el crecimiento de la aglomeración productiva, no logran superar los obstáculos derivados de cambios en los mercados de productos y factores.

Cabe además señalar que las ventajas obtenidas por la creación de la aglomeración, es decir las economías externas, son involuntarias, pues se producen por el solo hecho de asociarse; sin embargo surgen imprevistos y éstos deben ser considerados. Schmitz hace un análisis muy profundo de los posibles imprevistos, que va más allá del tema de la aglomeración de empresas.

Según Schmitz, las decisiones de las empresas que van más allá de la búsqueda de asociación, son acciones colectivas e intencionales, y pueden ser de dos tipos: la primera es la cooperación entre empresas individuales y la segunda, la cooperación entre grupos de empresas, las que se unen para constituir agrupaciones empresariales. De la misma manera, Schmitz distingue entre cooperación horizontal (entre competidores) y cooperación vertical (con proveedores o clientes). Una vez que en el tejido productivo estén presentes estos dos elementos (externalidades y acción conjunta) podrá hablarse de eficiencia colectiva.<sup>47</sup>

Con todo lo anterior se llega a la conclusión de que la eficiencia colectiva es, en si misma, una ventaja competitiva, obtenida de las externalidades (la aglomeración sectorial) y de la acción conjunta; es decir, es una combinación derivada de la unión de las empresas y las decisiones en conjunto. Ya se mencionó también que estas acciones colectivas pueden ser de dos tipos, verticales y horizontales; para efectos de esta investigación las que nos interesan son las horizontales, las cuales permiten incrementar el nivel de eficiencia a través de la utilización compartida de equipamiento y de la compra conjunta de factores productivos, porque es mediante el uso compartido del equipamiento que las empresas pueden atender pedidos de mayor magnitud.<sup>48</sup>

Aplicado al entorno de las PYMES agropecuarias mexicanas, podría generarse una aglomeración de empresas, lo que de *facto* les proporcionaría ventajas, no existentes cuando operan en forma independiente unas de otras; y si a esta unión le agregamos la formación de una acción conjunta, con cooperación horizontal, podrían obtener todavía mayores beneficios, al reducirse los costos y aumentar la productividad, para así poder proveer a clientes más grandes. Por otra parte, la cooperación horizontal tiene más beneficios para ellas dado que puede generar instituciones comerciales colectivas y estructuras institucionales comunes que provean de servicios clave para la producción y refuercen la capacidad de las empresas aglomeradas para enfrentar amenazas externas de manera conjunta<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Coord. Wilson Peres y Giovanni Stumpo(2002). *Las pequeñas y medianas empresas industriales en America Latina y el Caribe*. México. CEPAL. Siglo XXI. Pág. 13

<sup>48</sup> *Ibíd.* Pág. 16

<sup>49</sup> *Ibíd.*

Este tipo de cooperación requiere de un alto nivel de confianza entre los actores, de ahí la dificultad para que se lleve a cabo; pero cuando se forma el *cluster* y se logra la cooperación entre las empresas que lo integran, habrá ventajas competitivas para los integrantes del conglomerado, las que difícilmente podrán ser superadas en el mercado en el que operen.

## CAPITULO 2 LAS PYMES MEXICANAS

### 2. LAS PYMES MEXICANAS

El mundo empresarial es un tejido económico muy importante para cualquier país, sobre todo en la actualidad, en la que el sistema neoliberal ha tomado gran auge y empuje como uno de los principales rectores que estructuran la organización internacional. En este contexto, un país como México debe enfrentar y adaptarse a cualquier reto u obstáculo que se le presente en materia económica.

Durante las últimas décadas México ha afrontado diversos obstáculos que son parte de un proceso económico inevitable e irreversible, en el que por lo menos dos actores han dado dinamismo al proceso actual de cambio económico, a saber: por un lado el gobierno como eje rector de las nuevas políticas y estrategias a seguir, y por otro el sector empresarial, el cual ha enfrentado tanto los cambios estructurales como gubernamentales en su desarrollo y dinamismo.

Siendo el sector empresarial, y en particular las pequeñas y medianas empresas el objetivo principal de este capítulo, es importante introducir en este análisis un poco de historia de décadas pasadas, a fin de entender mejor la situación actual en la que se encuentra dicho subsector; con subsector me refiero a las pequeñas y medianas empresas, ya que son parte del conglomerado empresarial mexicano, y la manera en que han superado o resistido estas etapas económicas.

El punto de quiebre o de ruptura entre el modelo de desarrollo adoptado por México después de terminada la Segunda Guerra Mundial, y el modelo neoliberal, se ubica a principios de la década de los 80, cuando se inicia la llamada reforma estructural, la que sin duda ha sido causa de un sin fin de acontecimientos que han complicado excesivamente el entorno en el cual México se desenvolvía.

Los acontecimientos causa de este cambio de estrategia iniciaron tiempo atrás, relacionados tanto con el ambiente interno como con el externo, pero este último fue decisivo para que éstos detonaran en este preciso momento de la historia, sin que al gobierno mexicano le

quedara más que enfrentarlos; entre ellos están el derrumbe de los precios del petróleo hacia finales de 1981, que se tradujo en reducción de los ingresos por divisas, tanto así que contribuyó a que se generara una crisis de deuda externa.

Al estallar dicha crisis, las finanzas públicas de México se encontraban en una posición muy vulnerable a causa de un elevado déficit fiscal (14.1 % del Producto Interno Bruto [PIB]) y de la enorme carga del servicio de la deuda externa (12.6 mil millones de dólares), la deuda total alcanzó 86,081 millones de dólares<sup>50</sup>; los ingresos del exterior dependían en gran medida del petróleo (74 % de los ingresos totales por exportaciones de mercancías); el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos registraba magnitudes elevadas (16 mil millones de dólares, equivalentes al 6.8% del PIB). La percepción de insostenibilidad de esta situación por parte de los agentes privados desencadenaría una importante fuga de capitales.<sup>51</sup>

Todo lo anterior representó un fuerte choque para ciertos sectores empresariales, pero sobre todo para las pequeñas y medianas empresas, que en determinado momento sucumbieron ante los obstáculos que comenzaron a sucederse; por una parte, el ajuste macroeconómico, y por la otra la reforma estructural, la cual tuvo un impacto directo sobre éstas, porque dejaba fuera estímulos tales como subsidios y protección arancelaria, que anteriormente les permitían cierto control del mercado interno.

Entre 1982 y 1992, estos hechos se desarrollaron de tal forma que fue configurándose una nueva estrategia de crecimiento económico; evidentemente, el grueso del impacto sobre las pequeñas y medianas empresas fue negativo. Factores tales como la limitación de créditos a consecuencia de las restricciones monetarias, hicieron que se elevaran las tasas de interés a niveles muy altos. La tasa de inflación fue superior a la anterior a las reformas y también al incremento de los precios de algunos de los productos tradicionalmente fabricados por las empresas pequeñas, y ello añadió tensiones a las que ya existían como resultado de la precaria situación financiera.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Dato obtenido del Banco Mundial. "México, alianza estratégica con el país" pág. 76

<sup>51</sup> Coord. Thomas Calvo. *Micro y pequeña empresa en México: frente a los retos de la globalización* "Política macroeconómica Reforma estructural y pequeñas empresas". 1995. p. 26

<sup>52</sup> *Ibíd.* p. 32



Durante esta década, el número de empresas que se dedicaba a la importación de bienes aumentó, debido a que obtenían mayores beneficios de importar, que de producir y en determinado momento exportar; ello debido a la reducción de barreras arancelarias. Por otra parte, durante dicha década las exportaciones también experimentaron un aumento razonable, principalmente las manufactureras, pues se vieron impulsadas por la subvaluación cambiaria y por el debilitamiento de la demanda interna.

Sin embargo, tratando de analizar estos dos procesos, que se desarrollaron en esta época, puede decirse que el impacto neto sobre las pequeñas y medianas empresas fue negativo, porque a la entrada masiva de nuevos competidores con mercaderías competitivas, que llevó a un cambio drástico en la producción de las pequeñas empresas, se sumó el imperativo de modernización industrial a fin de poder competir con el exterior. Las grandes empresas fueron capaces de responder al cambio de condiciones, pero la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no pudieron enfrentarlo, y poco a poco fueron erosionándose, hasta desaparecer.

El proceso experimentado en los años ochenta por las pequeñas y medianas empresas fue difícil, debido a los diferentes ajustes, adaptaciones y medidas que tuvieron que enfrentar, para poder sobrevivir a una época de crisis. Hay consecuencias que hasta el día de hoy se arrastran sin remedio, como las siguientes: un mercado más competitivo tanto en precio como en calidad; falta de tecnología e innovación; incremento de las importaciones de manufacturas, que las impacta directamente; el resultado fue que algunas de estas empresas abandonaron la producción de bienes para convertirse en comercializadoras de los bienes importados.

La década de los ochenta y las posteriores han sido un parte-aguas para la economía mexicana y evidentemente para sus componentes, entre ellos el sector empresarial; en lo referente al gobierno, su papel ha sido muy importante en la conformación del estado actual de las PYMES. A falta de un proyecto nacional de largo plazo, las PYMES han tenido que adaptarse a las medidas introducidas cada sexenio por los gobernantes en turno, los que se limitan a la búsqueda de soluciones temporales de los problemas existentes en el subsector de industria, desde luego de acuerdo a los intereses particulares del gobierno; y una vez que

hay un cambio de gobierno, el nuevo establece un plan de acción en ocasiones contrario al de sus predecesores.

Como señalé en párrafo anterior, las pequeñas y medianas empresas mexicanas han tenido que adaptarse a circunstancias cambiantes, y algunas han desaparecido en el proceso, en tanto otras surgen; es por eso que resulta difícil presentar un panorama general de largo plazo sobre el comportamiento de las PYMES, puesto que las estadísticas no arrojan datos precisos, tanto sobre su número como sobre su evolución al nivel nacional.

Aún así, hay que configurar un panorama general de las Pymes mexicanas, basado en la noción de que las empresas que integran este grupo comparten determinadas características, desde luego tomando en cuenta que en cada región del país tienen formas distintas de organización, así como diferentes niveles de desarrollo productivo y de capacidad de comercialización internacional.

## 2.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES

Una vez explicado el contexto nacional e histórico en el cual se han desempeñado las PYMES hasta el día de hoy, es importante continuar con los aspectos que las rodean, para comprender su dinámica e interacción con su entorno exterior, y poder así determinar en cierto modo sus problemas y los obstáculos a los que se enfrentan.

Pero antes que comenzar a estudiar a las PYMES en general, considero importante definir el concepto empresa, a fin de entender cómo se estructura y cómo funciona una empresa; a partir de este conocimiento, podré entrar al tema específico de la estructuración y el funcionamiento de una PYME.

El concepto de empresa está conformado por varios rasgos esenciales, a saber:

a) La unidad objetiva de carácter material. Rasgo que se refiere a la realidad material con valor económico, compuesta por los edificios, las instalaciones, la maquinaria y el equipo, las materias primas, los productos elaborados y tantas otras cosas que intervienen en las actividades a las que la empresa se dedica.

b) La estructura jurídica normativa: Por la que la empresa es vista como una sociedad creada con las formalidades legales implícitas en una escritura pública, en los estatutos, reglamentos, contratos, políticas y normas que forman la unidad que es propia de las personas morales como sujeto de derecho.

c) La unidad interna. Este rasgo identifica a la empresa como una unidad de orden, es decir, una organización. Se piensa entonces en un conjunto de puestos o unidades de trabajo; en grupos coordinados de actividades, responsabilidades, facultades y relaciones; en nivel jerárquico; en líneas de mando y subordinación, y en canales por los que fluyen las comunicaciones.<sup>53</sup>

Una empresa es un ente complejo que desde el momento de su constitución va creando redes tanto internas, como externas; en un primer momento se constituye una organización, misma que posteriormente se relacionará con los demás actores económicos - entre ellos el gobierno, otras empresas y el mercado en su conjunto, etc. -, a fin de desarrollar su actividad de forma correcta y exitosa, siempre tomando en cuenta los factores que la benefician y los que la perjudican. O sea, que una empresa, en este caso pequeña o mediana, es un complejo actor económico, que durante su actividad productiva se relaciona con otros elementos de la sociedad, lo que la convierte en un elemento importante en la configuración del país.

Las PYMES han sido siempre objeto de preocupación para cualquier país en el mundo, principalmente por el papel tan importante que juegan en las economías nacionales; y sin embargo, no existe una definición exacta de a qué hace referencia este término, y cada país ha desarrollado su propio término para designar a las empresas incluidas en este rubro. En este trabajo me abocó a las PYMES que se encuentran en México, por ello es importante determinar de inicio cuáles o qué tipo de empresas constituyen este subconjunto para, una vez hecho esto, intentar dar un panorama general de su situación actual, y de los elementos que las estructuran y las rodean.

---

<sup>53</sup> La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. Horacio Mercado Vargas. 2007. Biblioteca Virtual de Derecho Economía y Ciencias Sociales. P. 4

La clasificación de las PYMES mexicanas fue dispuesta por la Secretaría de Economía de México, pero su trabajo no fue fácil, sobre todo porque hay que estar consciente que el mundo empresarial es muy heterogéneo, y cada partícula o elemento que lo integra tiene características distintivas; desde luego, habrá ciertos componentes que en determinado momento entran en una clasificación.

El cuadro (1) muestra la clasificación emitida por el gobierno, utilizada en los Censos INEGI 2004, se basa en el número de trabajadores que laboran en una empresa. Esta clasificación es muy amplia y general, pero puede funcionar como base para el análisis.

Cuadro (1). Clasificación por número de trabajadores			
Sector/tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	0 – 10	0 -10	0- 10
Pequeña empresa	11 – 50	11- 30	11 – 50
Mediana empresa	51- 250	31-100	51 – 100
Gran empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante
Fuente Secretaría de Economía. Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los presentes criterios de estratificación de empresas			

Como se observa en esta primera clasificación de la Secretaría de Economía, se distinguen tres grandes grupos según el giro o actividad en los cuales se desempeñan las empresas, a saber: Industrial, Comercial y de Servicios. A pesar de que esta clasificación es muy general, es la aceptada por la mayoría de las Secretarías de Estado. Antes del decreto publicado en el DOF, algunas secretarías de Estado tenían sus propios criterios de clasificación, por ejemplo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que tomaba en cuenta otros aspectos, como el monto anual de facturación o ingresos.

En 1985 se desarrolló una clasificación elaborada por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaria de Economía. La cual se estructura de la siguiente manera:

Micro industria. Las empresas que empleen hasta un máximo de 15 personas y cuyo valor de ventas netas alcance hasta 30 millones de pesos al año.

Industria Pequeña. Las empresas que empleen hasta 100 personas y cuyas ventas netas rebasen la cantidad de 400 millones de pesos al año.

Industria Mediana. Las empresas que empleen hasta 250 personas y cuyo valor de ventas no supere la cantidad de 1,100 millones de pesos al año<sup>54</sup>. Hay que aclarar que el peso tenía un valor diferente al que se maneja en la actualidad.

En 1999, el gobierno emitió un nuevo edicto para clasificar a las empresas residentes en México.

Cuadro (2). Clasificación según número de empleados			
Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	0 a 30	0 a 5	0 a 20
Pequeña empresa	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Mediana empresa	101 a 500	21 a 100	51 a 100
Gran empresa	de 501 en adelante	de 101 en adelante	de 101 en adelante
Fuente: Censos económicos 2004, hechos por INEGI. La micro, pequeña, mediana y gran empresa.			

Si se comparan las clasificaciones que se desarrollaron en 1985, en 1999, y las actuales, se observa que en 1999 se clasificó conforme al sector, cuestión que en 1985 no estaba todavía establecida; a partir de 1999 y hasta 2002, el único criterio que cambió fue el número de empleados considerado en cada rango, puesto que los sectores siguieron siendo los mismos.

La clasificación de 1999 que se observa en el cuadro 2, deja fuera elementos que podrían de ser de gran utilidad; como los montos generados anualmente por las empresas; sin embargo, es comprensible que sea tan general, puesto que el mundo empresarial de los pequeños y medianos empresarios es muy complejo, y en ocasiones no es posible situar a éstos en un solo rango, sobre todo si se consideran sus diferentes características, sin contar con que su nivel podría variar a lo largo del tiempo. Es decir, una empresa podría tener el número de empleados establecido en un rango, pero obtener más o menos del ingreso por ventas señalado para entrar en la categoría de pequeña o de mediana empresa.

<sup>54</sup> Los datos fueron obtenidos del Censo realizado en 2000 por el INEGI

El siguiente cuadro (3) es la versión más reciente emitida por el gobierno, la cual fue utilizada en el Censo INEGI 2009, en este cuadro se muestran más criterios para clasificarlas; aunque determina parámetros más específicos no hay que olvidar que las empresas son muy heterogéneas y algunas no ingresarían en este tipo de clasificación, por lo tanto y para efectos de esta investigación se tomaran en cuenta solo la clasificación por número de empleados.

Cuadro (3) Estratificación de las PYMES mexicanas				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Censos Económicos, hechos por INEGI 2009, La micro, pequeña, mediana y gran empresa.

Las PYMES, al formar parte de un conglomerado empresarial, tienen ciertas características distintivas que las definen aun más que la propia definición ya expuesta, pues les son esenciales dado que actúan como herramientas de desarrollo si son encauzadas en forma correcta, de la misma manera que, de no ser aprovechadas, pueden convertirse en instrumentos de su decadencia. Estas características fueron elegidas arbitrariamente para efectos de esta investigación, puesto que son uno de los instrumentos que ayudan a explicar al subsector PYME conforme a los objetivos de este trabajo.

En primer lugar hay que decir que estas empresas tienen un alto grado de volatilidad (altas tasas de nacimientos e inestabilidad), dado que nacen pequeñas y vulnerables (son pocas las que nacen con porte voluminoso) y los decesos se producen generalmente en los primeros

meses o años de vida<sup>55</sup>. Es evidente que la mayoría de estas empresas son jóvenes y son administradas por sus fundadores o dueños.

Se observa entonces que el primer elemento rector de una PYME es el empresario, en la mayoría de los casos su fundador, quien por largo tiempo se mantendrá a cargo de la misma y además actuará como su guía; para el empresario esta situación le otorga cierto grado de independencia y libre acción con respecto a su empresa.

Siguiendo esta línea de pensamiento, en la cual el elemento a estudiar es el empresario, hay que tomar en cuenta las diferencias existentes entre los pequeños, los medianos empresarios y los microempresarios. Por ejemplo, los primeros oscilan entre la edad de 31 y 35 años, mientras los micro empresarios van de los 36 a 40 años; la escolaridad es otro elemento que los diferencia claramente, pues los micro y pequeños empresarios en general tienen una preparación profesional incompleta, en tanto una mayor proporción de empresarios medianos tiene preparación profesional completa.

La edad de una empresa es otro aspecto característico, por una parte las microempresas llegan a tener una vida de tres años, y las que logran superar ese límite tienen una mayor probabilidad de alcanzar los 10 años de vida o más; en el caso de las pequeñas empresas, su promedio de vida supera los 10 años, y las empresas medianas tienen mayores posibilidades de continuar operando más allá de ese lapso de tiempo.

Aquí enunciaré algunos tipos de organización, sin embargo este tema será tocado más a fondo en el siguiente apartado. En la microempresa predomina el propietario único, y en la pequeña y mediana empresa destaca la proporción de establecimientos cuya forma de organización son las sociedades, sean entre familiares o con personas de diferentes familias; a ese respecto, un número significativo de las empresas medianas está organizado en sociedades cuyos miembros pertenecen a diferentes familias.

Estas características específicas de las PYMES son importantes y ayudan a su diferenciación más precisa que cuando solamente se tiene información sobre el número de empleados y sobre los montos monetarios generados por ventas. En todo caso, para definir

---

<sup>55</sup> Cleri Carlos A. R. *El libro de las PYMES*. México. Granica. 2007. p. 41

a las PYMES de forma todavía más precisa, habrá que recurrir a una diversidad más amplia de aspectos que las caracterizan, algunos de los cuales, de ser aprovechados, podrían traducirse en ventajas competitivas, por ejemplo:

a) La flexibilidad, virtud derivada de su organización pequeña y dinámica, que le permite adaptarse mejor a los diferentes escenarios en los cuales se desempeña, principalmente cuando el ambiente externo se muestra incierto y cambiante. Las empresas pequeñas y medianas pueden manejar sus asuntos de una manera más eficiente, puesto que el reducido número de integrantes puede facilitarles las reuniones, más que en una empresa grande. Por otra parte, como las PYMES se enfocan generalmente a los mercados locales a su alcance, y eso facilita sus operaciones, en ocasiones pueden llegar a estancarse por falta de flexibilidad de los empresarios, quienes, erróneamente, pueden pensar que el mercado siempre va a ser el mismo. Esto último es una falacia dado que los consumidores están siempre a la busca de productos más baratos y de mejor calidad, lo que podría traducirse en demanda para los productores que ofrezcan los mismos productos a mejor precio. O sea, que las PYMES tienen que estar continuamente dinamizando sus actividades para ajustarse a los cambios en el mercado.

b) Algunas PYMES son constituidas con cierto carácter pionero; es decir, a partir de un proyecto novedoso que revitaliza la sociedad, y van abriendo camino y oportunidades a nuevos proyectos o productos. Esto se explica porque sus empresarios son jóvenes en busca de oportunidades, tienen expectativas y buscan distinguirse del conjunto, lo que los lleva a ser innovadores.

c) Las PYMES pueden actuar como proveedoras de bienes y servicios para los consumidores y, en ciertos casos, pueden también proveer de bienes intermedios a las grandes empresas, las que incrementan su productividad al delegar a las empresas pequeñas algunas tareas que no encajan bien dentro de su proceso productivo.



Entre las desventajas visibles que impiden un desarrollo sustentable de las PYMES se tienen:

a) La falta de información, una deficiencia común a las pequeñas y medianas empresas, que las perjudica enormemente porque la información oportuna es fuente de negocios y de éxito. No se trata de ausencia total de información sino de imperfecciones de la misma, y en ocasiones de falta de preparación del empresario para interpretar correctamente la información disponible. El problema además es que, en países como México, la información no está muchas veces actualizada, y a los pequeños empresarios les cuesta mucho procesarla para que les sea de utilidad.

b) Los volúmenes de producción de las PYMES son limitados, lo cual les impide competir en negocios de altas magnitudes, porque podría presentárseles la oportunidad de emprender un proyecto lucrativo, pero no cuentan con la capacidad para producir en la cantidad requerida por los demandantes. También en el ámbito de la producción podemos encontrar otro rasgo característico de las PYMES, su diversificación de productos, lo que en ocasiones les impide producir un bien específico en gran escala, y poder así ser más competitivos.

c) Evidentemente, otra desventaja de las PYMES es su atraso tecnológico, problema que puede tener varias explicaciones, por ejemplo el alto costo de la tecnología, que en su mayoría este tipo de empresas no puede cubrir, o el desinterés del empresario pequeño o mediano por este aspecto tan importante para el desarrollo de la empresa; este problema incide de manera directa en la productividad.

d) La falta de estrategia de desarrollo es característica común de las PYMES, y la ausencia de una dirección enfocada a un fin no facilita el logro de los objetivos cuando los hay; eso se debe básicamente a una forma anárquica o simplemente no planificada de funcionamiento, que se pretende sustituir con decisiones unilaterales del empresario. La estrategia es un plan que debe ser establecido desde el inicio, lo que no forzosamente implica grandes objetivos, pero sí metas próximas y alcanzables en el corto, mediano y si posible largo plazo.

El hecho de que el empresario sea el ente clave que toma las decisiones deriva en: falta de comunicación entre los elementos de la empresa y en aislamiento, ya que los empresarios individuales en general son reticentes a abrir su empresa a la inversión y al apoyo de órganos públicos o privados. Además, si la empresa se encuentra en un ambiente no adecuado para su desarrollo, se verá todavía más afectada por la falta de planeación, sobre todo si el empresario no tiene una idea clara de cuáles son los elementos clave para tener éxito; influye también la falta de una actitud exportadora, así como la incapacidad para utilizar la inversión con miras a un objetivo estratégico. El empresario tiene todo el poder y eso actúa en su contra, porque no sabe rodearse de personas especializadas que lo orienten.

### 2.1.2 ESTRUCTURA

El término “estructura” es muy amplio, por ello es necesario entender a que me refiero con esto, en este apartado del capítulo: la estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas que posteriormente tienen que coordinarse.<sup>56</sup>

La estructura de una empresa, es decir su funcionamiento y la organización de sus componentes es uno de los pilares que constituyen y sostienen el desarrollo de la misma; la estructura de una empresa proporcionará el panorama de sus oportunidades y puntos débiles, que a su vez son base para la creación de una estrategia.

La empresa es un conjunto organizado de recursos humanos y materiales a disposición del empresario, el cual debe aprovecharlos eficientemente a fin de alcanzar los objetivos fijados por el mismo con anterioridad. Estos recursos deben estar posicionados de manera tal que puedan servir a una actividad específica.<sup>57</sup>

Uno de los grandes conflictos o problemas de las PYMES se origina precisamente de esta estructura, cuyos efectos sobre el funcionamiento de la empresa en algunos casos no han sido previstos por el empresario o fundador de la misma. La forma de administración y estructuración que adopte la empresa deberá corresponder a aquella que el directivo

---

<sup>56</sup> *Ibíd*em p. 34

<sup>57</sup> Ángeles Hernández Xavier. *Pymes modernización tecnológica o quiebra*. México. Ediciones Fiscales ISEF. 2007 p. 33

considere más adecuada para cumplir con su visión y misión.<sup>58</sup> O sea, que si de inicio la estructura de una empresa no está bien delimitada o simplemente no se ha organizado, eso puede ser causa de grandes contratiempos.

Las empresas pequeñas y medianas nacen a partir del interés de su creador o fundador por desarrollar una actividad, y evidentemente surgen con fines de lucro. La actividad que finalmente desempeñe la empresa es decisión del empresario y dependerá de su personalidad y orientación; a su vez, el comportamiento del empresario tiene mucho que ver con sus conocimientos acerca del mercado, el nivel de su inversión inicial, los apoyos económicos con los que cuente y, desde luego, con sus preferencias, etc.

En general, las PYMES comienzan siendo empresas familiares, ello debido a que la inversión inicial no puede ser cubierta por una sola persona; esto no es una regla, ya que existen algunos empresarios individuales que sí cuentan con la solvencia económica suficiente para emprender un proyecto y, en la mayoría de los casos, los empresarios más solventes tienen además una preparación que va más allá de la educación media superior.

Uno de los elementos que determinará la estructura de las PYMES es el sector productivo en el que va a operar, ya que aunque hay componentes esenciales en la estructura de cualquier organización, el sector establece qué tipo de componentes requiere la empresa, dependiendo de sus necesidades y objetivos. Ello definirá el monto de la inversión inicial, el número de trabajadores, la magnitud de los bienes inmuebles, las materias primas a utilizar y, desde luego, los diferentes departamentos o áreas que serán necesarios para la producción y en general el buen desempeño de la empresa.

La estructura de una empresa también está determinada por el mercado en el que opera, por los clientes a los que va dirigido el producto, y por el conocimiento sobre las características propias del consumidor. Los anteriores elementos determinarán si se requieren más o menos áreas o departamentos, su ubicación en el esquema organizacional y en el desarrollo ulterior de la empresa.

---

<sup>58</sup> *Ibidem* p. 36

La organización de la empresa, entendida como su estructura en los términos más elementales, exige coordinación y división del trabajo, las que se hacen más complejas conforme la empresa crece; por lo tanto, el fundador de una PYME debe tomar en cuenta los siguientes factores antes de avanzar en su proyecto: el giro o rama industrial en el que va a desarrollar su actividad productiva y los objetivos que desea alcanzar; y como el objetivo último es el consumidor del producto, el empresario tendrá que estudiar sus características a fin de conocerlo a profundidad; deberá investigar las fuentes de insumos y su disponibilidad con relación a las necesidades de abastecimiento de su empresa; las relaciones con el mercado; el área geográfica para desarrollar las actividades, etc.<sup>59</sup>

En esencia, la estructura de una empresa es específica de cada una, pero eso no impide que haya aspectos comunes a un tipo de organización empresarial. Si se traslada eso a las PYMES y se consideran sus características generales, puede decirse que, en su mayoría, las empresas pequeñas y medianas nacen con problemas de estructura, esto debido a fallas inherentes al empresario y a su visión del proyecto, o bien a deficiencias de inicio que afectan el proceso de crecimiento y desarrollo de la empresa.

Aunque esto no sucede con todas las PYMES, algunas logran transitar hacia su mayoría de edad, la que alcanzarán si logran superar los obstáculos que van presentándoseles, por ejemplo en el primer año de actividades, la edad crítica en la vida de una empresa; si se supera esta etapa es gracias a varios factores, uno de los cuales es una estructura adecuada, y otro es la claridad de objetivos y como lograrlos. Las empresas medianas tienen mayores posibilidades de éxito que las empresas micro y pequeñas, porque cuentan con mayor capacidad financiera y sus dirigentes tienen mayor nivel de escolaridad, organizan de mejor manera sus actividades y cuentan con información más fidedigna, además de que saben interpretarla y utilizarla correctamente, en la mayoría de los casos.

### 2.1.3 FUNCIONAMIENTO

El funcionamiento de una empresa está influido de manera directa por el tipo de estructura u organización adoptada por el empresario al constituir su empresa. Como se observa en el planteamiento anterior, la estructura de cada empresa es una característica específica de la

---

<sup>59</sup> *Ibíd.* p. 31

misma; sin embargo, el objetivo de este apartado es tratar de observar de manera general cómo funcionan las PYMES en México.

Como ya se mencionó, las PYMES mexicanas tienen ciertas características que determinan el tipo de funcionamiento que tendrán a lo largo de su vida, desde su nacimiento como posteriormente, a lo largo de su crecimiento y desarrollo. Cabe señalar que algunas empresas jamás dejan de ser pequeñas o medianas, sino crecen y maduran sin modificar su tamaño, un fenómeno muy interesante de su proceso de desarrollo.

O sea, que las PYMES tienen dos trayectorias claramente diferenciadas: algunas empresas transitan por el camino natural de crecimiento (micro /pequeña / mediana/ grande), y otras toda su vida gozarán de las ventajas de ser pequeñas.<sup>60</sup> Este acontecer está influido precisamente por la manera en la que funcionen u operen a lo largo de su vida.

Los factores externos a la empresa también son importantes, sobre todo porque en general están fuera de su control; los más visibles entre éstos son las dificultades con los proveedores y con los consumidores del bien producido. Cualquier problema que surja con estos dos actores económicos afectará la producción o la venta del producto. El entorno en general es parte de estos factores, puesto que, es un agente fuera del control del empresario, y es parte del espacio en donde desempeñara sus actividades comerciales.

Entre los factores externos a la empresa encontramos uno de gran peso y valor que puede ayudar o perjudicar de manera directa a la empresa: este es el gobierno. Con gobierno me refiero a todas las actividades que proceden de este poder público, los que se examinarán con mayor detenimiento en los siguientes apartados. Por lo pronto, el objetivo de esta mención es comenzar a considerarla como parte del funcionamiento de las PYMES.

## 2.2 LAS PYMES MEXICANAS Y SU PAPEL EN LA ECONOMÍA NACIONAL

Las PYMES son un importante componente del desarrollo económico de los países, tan cierto es esto que existen organizaciones internacionales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que tienen un interés particular por estas

---

<sup>60</sup> Cleri Carlos A. R., OP. CIT. p. 37

empresas, ya que en promedio representan 95% del total de las empresas en los países de la Organización; en América Latina este tipo de empresas representan entre 95% y 99% (incluidas las microempresas) del total.<sup>61</sup>

Algunos países desarrollados tienen especial interés en este subsector empresarial, mismo que cristalizan en políticas económicas orientadas al mejoramiento de su desempeño y competitividad, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. En la mayoría de estos países se advierten signos de un proceso de reorganización industrial que apunta al desplazamiento de la actividad manufacturera desde las grandes empresas hacia establecimientos de menor tamaño.<sup>62</sup> En consecuencia, sus acciones van encaminadas a proporcionar a las PYMES un papel más participativo dentro de la economía interna, así como también impulso y protección frente al exterior.

Las PYMES tienen una importancia significativa en lo que respecta a su proporción en números dentro del total de empresas; sin embargo, eso no dice mucho sobre el papel que juegan en la economía nacional. Las PYMES son parte de grandes redes dentro de la configuración productiva del país, e inciden en otros aspectos que se hace necesario analizar si se quiere tener una imagen más completa de su importancia al nivel nacional.

A fin de mostrar la importancia de las PYMES en la economía nacional voy a examinar los siguientes aspectos de las mismas: su participación en la economía, sea en número, en su contribución al PIB y, finalmente, en la generación de empleos, algo trascendental dado que no solamente tiene repercusiones económicas sino también sociales.

El número de PYMES en México es un dato indispensable si se quiere analizar el desarrollo empresarial de México; los datos duros son un aporte irrefutable al estudio del proceso de crecimiento experimentado por estas empresas, y en gran parte explican su situación actual y cuáles han sido los mayores obstáculos a los cuales se han enfrentado.

En este apartado se pondrá especial atención a la comparación de los datos que se han generado a lo largo de las últimas décadas, específicamente a partir de 1993, para ir

---

<sup>61</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *La Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Censos Económicos 2004. Estratificación de los establecimientos. p. 11

<sup>62</sup> OP. CIT. Calvo Thomas p. 20

creando el contexto general y el entendimiento de la situación de las PYMES en México. Sobre todo porque, como ya se mencionó con anterioridad, la década de los ochenta fue un punto crítico para las PYMES mexicanas.

Hay que dejar claro que estos datos se retomarán en los siguientes apartados y también en el capítulo siguiente, ya que están vinculados con el análisis que nos ocupa en este trabajo. La clasificación mencionada en el apartado anterior es muy general, puesto que solamente toma en cuenta dos aspectos de las empresas, número de empleados y sector al que pertenecen, lo que da una imagen muy pobre de la importancia de las PYMES; para entender un poco mejor este tipo de empresas, se hace necesario buscar otros elementos clasificadores, que a la vez proporcionen herramientas para un mejor análisis.

Un elemento importante a considerar es el número de PYMES que actualmente están contabilizadas en las recientes encuestas del INEGI; cabe aclarar que este trabajo se efectúa cada cuatro años, por lo que nos da un corte en el tiempo y por lo mismo estático. Como se verá más adelante en el capítulo 3, en donde se analizan de forma más detallada los problemas que enfrentan las PYMES en su entorno, se verá que estas cifras son relativas dado el mencionado proceso que enfrentan las PYMES en el contexto nacional, por el que algunas surgen en tanto otras desaparecen: es decir, los datos cuatrianuales no reflejan una continuidad en el comportamiento de las empresas.

En 1993 las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) sumaban 1, 316, 952 unidades económicas empresariales, las cuales representaban un 98% del total de las empresas del país. Dentro de ese subconjunto, la gran mayoría está constituida por micro empresas, dado que las pequeñas empresas constituían apenas el 0.3%, en tanto las empresas medianas representaban otro 0.3%, de forma tal que ambas sumaban apenas el 0.6% del total.<sup>63</sup> Estas cifras incluyen todos los sectores, tomando en cuenta que en 1993 había cuatro: manufactura, comercio, servicios y construcción, uno más de los que se manejan en la actualidad. Al día de hoy, construcción se encuentra dentro del rubro de las manufacturas.

---

<sup>63</sup> Estos datos fueron obtenidos de “La micro, pequeña y mediana empresa, principales características” realizado por Nacional Financiera NAFINSA. 1993. P. 15

En la actualidad se estima que las MIPYMES, representan el 99.8% del total de las empresas establecidas en México de las cuales se tiene conocimiento; dentro de este porcentaje las pequeñas empresas constituyen el 4.3%, y las medianas representan el 0.3%, de un total de 3 millones 724 mil 19 unidades económicas contabilizadas en los censos del INEGI en 2009.<sup>64</sup>

Al examinar las cifras presentadas en los párrafos anteriores, se observa que el número de PYMES se ha incrementado notablemente, sobre todo en lo referente a las pequeñas empresas, que han tenido un mayor auge en los últimos años, en tanto las empresas medianas han tenido un crecimiento más lento, aunque también significativo. Esto refleja un avance importante dentro de este subsector en específico, pero no hay que olvidar que existen otras variables importantes que determinan su comportamiento, las cuales no pueden ser explicadas únicamente por las cifras, sino requieren de un examen más cuidadoso.

Otro elemento clave para visualizar las características generales de las PYMES es su aportación a la generación de empleos en el país, y a este respecto se da un fenómeno importante que en general hace de las PYMES un componente esencial de la economía; ello es así porque, en conjunto, las pequeñas y medianas empresas generan una tercera parte del empleo total, incluido el generado por las grandes corporaciones.

Los Censos económicos de 2009 del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), señalan que en ese año las unidades económicas en el país dieron empleo a 20 millones 116 mil 834 personas, y con base en estimaciones de la Secretaría de Economía puede observarse que del total de empleo generado en el país, las empresas crean el 70% de esta cifra, las pequeñas empresas constituyen el 23.8%, en tanto las medianas contribuyen con el 9.1 %.

Otra cuestión importante con la cual podemos medir su importancia para la economía nacional es su aportación económica, representada en este caso por su aportación al Producto Interno Bruto (PIB)<sup>65</sup> En números porcentuales, las empresas en su conjunto

---

<sup>64</sup> Estimaciones de la Secretaría de Economía con datos del INEGI

<sup>65</sup> El Producto Interno Bruto (PIB) es uno de los principales agregados económicos contenidos en la Contabilidad Nacional, en el que se presenta, de forma agregada, el resultado final de la actividad productiva



generan el 52% del PIB, y si equiparamos esta contribución a 100%, las grandes empresas generan el 48%, mientras que las micro generan el 18.1%, las pequeñas el 12.5% y las medianas el 21.4%.<sup>66</sup> Con lo cual, a pesar de que las empresas grandes son menos en términos de unidades, aportan en mayor medida al PIB que las MIPYMES (micro y pequeñas empresas), aunque no deja de ser importante la aportación de estas últimas, con una tercera parte de la proporción señalada para el total de empresas.

Podemos concluir entonces que el mundo empresarial es diverso, y que las PYMES también los son, porque no todas las empresas tienen las mismas características ni pueden ser definidas en un rango, además de que el sector al cual pertenecen influye de manera importante en su aportación tanto al empleo como PIB. Las estadísticas presentan un panorama general del comportamiento de las empresas, pero también muestran que el tamaño de una empresa no es necesariamente algo en su contra, sino una característica específica que los empresarios pequeños y medianos deben explotar si quieren potenciar las oportunidades, generando así mayores posibilidades.

Para contextualizar a las PYMES en el mundo empresarial, específicamente en cuanto al papel que desempeñan en la economía nacional, podemos decir que en conjunto las PYMES superan a las microempresas en materia de su aportación al PIB, la que alcanza casi el 34%; por su parte, las microempresas sólo aportan el 18.1%. Es por eso que, en países como México, con problemas de desequilibrio externo, las pequeñas y medianas empresas pueden contribuir de manera eficiente a la sustitución de importaciones por productos nacionales, incrementando así el multiplicador del gasto y fortaleciendo el crecimiento.<sup>67</sup>

En conclusión las PYMES, aunque no son relevantes en cuanto a número de unidades, tienen un gran peso en la generación de empleo y la aportación al PIB, y por lo mismo tienen un papel importante en la economía nacional, al actuar como motor del desarrollo nacional, tanto en lo productivo como en lo económico; con esto hago referencia a las múltiples redes que pueden crearse o reforzarse con el desenvolvimiento de las PYMES, las

---

en una economía: Es el valor monetario de los bienes y servicios de uso final generados por una economía dentro de su territorio en un periodo dado.

<sup>66</sup> IBIDEM

<sup>67</sup> Alejandro Mungaray y Martín Ramírez, "Impacto de la Restricción Monetaria en Pequeñas empresas de Baja California", en *El mercado de Valores*, Nacional Financiera, octubre 2000, p. 68

que pueden contribuir a un mejor aprovechamiento de los recursos ociosos y a una mejor distribución de la riqueza nacional, y desde luego a las finanzas gubernamentales, etc.

También hay que considerar su importancia en el ámbito social, desde su contribución a la generación de empleo, que representa un beneficio para la sociedad mexicana, porque con empleo los trabajadores tendrán acceso a la alimentación y al vestido, en general a una mejor calidad de vida para ellos y sus dependientes.

Las PYMES se convierten entonces en sujetos productivos, en particular las empresas manufactureras, al dinamizar la economía nacional y llevar a un desarrollo industrial más diversificado. Para que eso suceda se requiere de políticas industriales que lleven a la descentralización industrial, a la creación de redes de distribución de los recursos disponibles, a la creación de empleo, y a la venta de bienes competitivos más allá de las fronteras nacionales.

Esto no quiere decir que sean la panacea para la economía mexicana, sin embargo pueden aportar elementos que ayuden al desarrollo y crecimiento del país de una manera más distributiva, puesto que la mayoría de las clases sociales participarían en el proceso; me refiero con esto a que las PYMES incluyen a los sectores más bajos del país, no solamente a los que se encuentran en las grandes corporaciones y en el gobierno.

### 2.3 PROBLEMAS ESTRUCTURALES DE LAS PYMES MEXICANAS

A través del examen de las características de las PYMES, identificamos factores que pueden generar problemas estructurales, los que surgen al interior de las empresas y pueden llevar a las PYMES al fracaso. Entre los aspectos que vamos a estudiar en este apartado no todos son aplicables a las PYMES como conjunto porque, como ya lo mencioné antes, este subsector es muy heterogéneo; sin embargo sí pueden afectar a algunas de estas empresas.

Como se observó en el apartado sobre características generales de las PYMES, el empresario es fundamental para el funcionamiento de una empresa ya que, en primer término, él tiene la iniciativa de constituirla, y posteriormente la manejará de una manera u

otra según sea su nivel de conocimientos, tanto profesionales como personales, de acuerdo con su criterio y en función de sus necesidades y expectativas a futuro.

El empresario es causa de algunos de sus problemas estructurales, en general los originados al interior de la empresa; desde luego existen problemas externos, cuya solución está fuera del alcance del empresario. En todo caso, el empresario es elemento clave, tanto en la estructura de una PYME como en su funcionamiento.

Teniendo claro el papel que juega el empresario es necesario comenzar este examen precisamente por los problemas que pueden generarse a partir de esa figura. Entre los elementos que impactan de manera directa las decisiones del empresario en cuanto a organización y funcionamiento de la empresa a su cargo están su edad y su nivel de escolaridad. En el caso de las PYMES y tomando los datos especificados en el primer apartado, el promedio de edad de sus dirigentes es de entre 30 y 36 años, y su nivel de escolaridad transita entre la profesional incompleta y la concluida. Y podría decirse que en las empresas medianas el empresario tendrá una visión más clara que en las micro y pequeñas empresas, sobre la organización y el funcionamiento de una empresa.

Por otra parte, las PYMES en general no tienen áreas diferenciadas, sino una sola persona lleva a cabo las siguientes actividades y/o funciones:

- Compra la maquinaria, las refacciones y las materias primas.
- Contrata al personal, lo dirige y es la única autoridad reconocida.
- Vende el producto, fija los precios, y en general trata directamente con los clientes.
- Define las cantidades y condiciones de la producción y también produce.
- Tiene trato con las autoridades para la obtención de registros, paga de impuestos, etc., efectuando él mismo todos los trámites requeridos.
- Maneja el dinero de la empresa, señalando pagos y recibiendo cobros, negocia los créditos y se encarga de efectuar pagos a proveedores y a bancos.
- Efectúa las tareas antes señaladas sin definir prioridades, lo cual en ocasiones genera problemas de programación.

- Comunica de manera informal, siempre unilateral y descendente.<sup>68</sup>

Este fenómeno puede darse incluso en las empresas medianas, las que supuestamente cuentan con empresarios más preparados profesionalmente, porque algunos profesionistas tienen carreras diferentes a las del área económica, lo que no es obstáculo puesto que pueden aprender; sin embargo, no hay que olvidar que incluso en las empresas medianas, los problemas estructurales muchas veces tienen que ver directamente con el empresario.

Uno de los problemas frecuentes cuando el empresario no tiene una cultura empresarial o por lo menos los conocimientos básicos, es su falta de visión del negocio que comienza a manejar, lo que es indispensable para determinar qué tipo de giro tomará la empresa; muchas veces, en vez de un proyecto de mediano o largo plazo, el empresario actúa en función de los requerimientos inmediatos, tratando de resolver los problemas que van presentándosele.

Lo anterior incide en que, al no tener el empresario un plan definido desde un comienzo, su empresa no tendrá una estructura eficiente, y aunque el empresario conozca o tenga una idea de las funciones y actividades que van a desarrollarse y de quienes van a ejecutarlas, no se documenta en la forma debida, lo que lleva a confusión, a duplicación de funciones, a ambigüedad en sus directivas. En suma, no habrá coordinación, lo que crea desconcierto entre los empleados.

Por otra parte, el hecho de que el control de la empresa esté totalmente centralizado, tanto cuando se trata de un empresario individual como en la mayoría de las PYMES familiares, lleva a conflictos intraempresa, porque las personas dan salida a sus problemas personales o a sus sentimientos, lo que dificulta la toma de decisiones objetivas.

Los objetivos tanto de corto como de largo plazo deben ser conocidos por los empleados de la empresa, lo que en general no sucede porque los empresarios individuales están acostumbrados a elaborar mentalmente sus planes en vez de hacerlo por escrito o de manera gráfica, y no sienten la necesidad ni ven la conveniencia de discutirlos con las personas que trabajan con ellos, ni siquiera de transmitir lo que consideran los objetivos a cumplir. El

---

<sup>68</sup> Coord. Corona Leonel. *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*. UNAM. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. México .1997 Pág. 21

resultado es que los empleados desarrollan las actividades productivas en forma mecánica, sin tener conocimiento de los objetivos buscados, simplemente siguiendo órdenes de arriba.

Además de que el personal de una empresa debe estar al tanto de los objetivos a alcanzar, también debería estar informado sobre los procedimientos y las políticas a seguir, porque estos últimos son imprescindibles para el buen funcionamiento de la empresa, y el desconocimiento de los mismos puede crear confusión y en ocasiones incluso inconformidad por parte de los empleados de la empresa. Pueden elaborarse manuales que contengan información sobre las prioridades y/o el orden cronológico y secuencial de las operaciones a efectuar.

La evaluación y el seguimiento de las actividades por parte de los directivos de una empresa son aspectos muy importantes para su mejor funcionamiento, ya que no es posible percatarse de si una empresa ha crecido o si, por el contrario, va perdiendo campos de desarrollo, sin haber evaluado cuidadosamente los resultados alcanzados, e informado de ellos al personal. Y si se cuenta con un sistema de evaluación periódica, es necesario que sea aceptado incluso por el empresario, puesto que cualquier excepción que se haga lo desvalorizará frente a los empleados.

Entre las consecuencias de no definir tareas y responsabilidades, está la falta de comunicación interna, lo que puede llevar a caos dentro de la empresa que la sufra, puesto que los empleados no sabrán a quién recurrir si se encuentran en situación de riesgo o se presenta una crisis, o recurrirán a la persona equivocada; en el mejor de los casos eso genera ineficiencia. Y si profundizamos para incluir el elemento humano de las relaciones laborales, no se generarán vínculos de confianza que conduzcan al intercambio de información sobre los problemas que se presenten día a día dentro de la empresa.

La falta de controles administrativos, en particular los financieros, en ocasiones es causa de quiebra de las empresas, porque sin ellos el empresario no conoce el estado real de su empresa, ni estará preparado para afrontar los problemas que se le presenten en este terreno. Sin embargo, en varias PYMES no se cuenta siquiera con los registros contables y financieros básicos, por ejemplo los de ingresos, egresos, rotación de inventario, proporción de ventas a crédito, etcétera. En ocasiones se lleva la contabilidad y se elaboran registros

únicamente para propósitos fiscales, y aunque se cuenta con información contable y financiera, ésta no se utiliza como base para la toma de decisiones económicas.

Otra deficiencia común entre las PYMES es la falta de interés de los actores económicos por los aspectos jurídicos, ámbito en el que se limitan a cumplir con los más elementales requisitos, por ejemplo el de registro al momento de constitución de su empresa; a partir de ahí, los empresarios se limitarán a reaccionar ante requerimientos legales o exigencia de trámites. En ocasiones esto les provoca problemas con las autoridades, y se da el caso de que tengan que cerrar por no haber cubierto ciertos requisitos, o por haber incurrido en costos mucho más altos que los normales.

Los clientes son uno de los pilares para que una empresa funcione, y sin embargo, uno de los problemas más comunes de las PYMES es que no generan bases de datos sobre sus clientes, y en caso de que lo hagan eliminan de sus listas a todos aquellos que dejan de ser clientes activos, es decir, cuando ya no compran el producto; esto es un error que se refleja en falta de información continuada, la que de conservarse sería muy útil cuando se llevan a cabo campañas de ventas o se ofrecen promociones. En todo caso, una base de datos en la que tuvieran los datos más representativos de sus clientes pasados y presentes, les permitiría tener un panorama general en cuanto a su potencial de ventas.

Por otra parte, no habrá clientes si no hay producto, y si este aspecto no se maneja adecuadamente incidirá negativamente en la competitividad de la empresa. Los principales problemas que encontramos en este rubro son: inadecuada sistematización de la producción, mano de obra escasa o poco capacitada, merma excesiva, etc. Por su parte, los insumos tienen un central en la producción, porque cualquier problema con ellos afecta directamente los costos de producción, e indirectamente el grado de competitividad del bien producido; por ejemplo cuando son de mala calidad, cuando hay dificultades de aprovisionamiento, si no se cuenta con crédito para poder adquirirlos y si, habiendo los recursos, los insumos no son entregados oportunamente y en los lugares en que se requieren.

Además del tema de los insumos y de otros relativos a la producción de un bien, existen otros aspectos que hay que tener claros antes de vender el producto, a saber: verificar si el

producto sigue siendo demandado o ya se es obsoleto; examinar el mercado para asegurarse que no está saturado; ver todo lo relativo a la presentación del bien, etc. El descuido de cualquiera de estos aspectos y de algunos referentes a la comercialización del producto, también pueden ser causa de cierre y quiebra de empresas, ello a pesar de una estructura y un funcionamiento adecuados en la parte de la producción.

Un instrumento útil para reducir e incluso eliminar algunos de los problemas mencionados en párrafos anteriores, y precisamente cuyo desconocimiento se convierte en un riesgo para la empresa, es la matriz de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas conocida como “FODA”. Su importancia radica en que con esta matriz de análisis estratégico es posible evaluar las fuerzas y las debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y las amenazas generadas externamente, por lo que se recomienda su aplicación a fin de conocer el estado actual de la empresa en cuestión.<sup>69</sup>

Muchos problemas podrían ser evitados si los empresarios tuvieran un conocimiento más completo de las implicaciones derivadas de la constitución de una empresa y de todo lo relacionado con esto, por ejemplo su estructura, su funcionamiento y las relaciones de la misma con otros agentes económicos. Es decir, los empresarios deberían tener las nociones básicas de un negocio antes de emprenderlo; esto no puede aprenderse por el simple hecho de observar cómo funcionan otras empresas, sean exitosas o no, sino va más allá: es necesario analizar todos los elementos que componen una empresa y que son base de su buen funcionamiento.

A partir de lo anterior concluyo que el éxito de una PYME depende en gran parte de la visión de su fundador, y de las acciones que éste lleve a cabo para hacerla crecer, fundamentándose en el conocimiento previamente adquirido y en el que vaya añadiendo a lo largo del tiempo.

---

<sup>69</sup> OP. COT. Ángeles Hernández Xavier Pág. 29

## 2.4 PROBLEMAS EXTERNOS EN EL ÁMBITO LOCAL Y NACIONAL A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS PYMES MEXICANAS

La solución de los problemas estructurales más comunes de las PYMES es muy importante para su desarrollo y crecimiento, porque de lo contrario dichos problemas se convierten en obstáculos difíciles de superar, que pueden derivar en quiebra. Existe otro tipo de problemas, lo que complica todavía más la situación, porque en ocasiones logran superarse los problemas internos, o por lo menos se sortean, pero cuando los problemas externos se hacen presentes, se convierten en obstáculos casi imposibles de vencer.

Por ello es importante identificarlos y comprender sus implicaciones, a fin de determinar si la PYME afectada por ellos está en condiciones de enfrentar los obstáculos que éstos ocasionan; simplemente, debe visualizarlos como parte de su dinámica de crecimiento y de su interacción con el exterior.

Los problemas de carácter local y los del ámbito nacional llegan a converger en un punto específico, dado que en ambos casos tienen que ver con los entes públicos y privados con los que interactúan las PYMES como parte de su desarrollo. Xavier Ángeles<sup>70</sup> explica que, de acuerdo con diversas investigaciones, las PYMES tienen problemas en seis áreas específicas del entorno exterior. Estas áreas son: las cuestiones financieras, fiscales, laborales, infraestructura, jurídicas y de comercio exterior.

Esto nos muestra un panorama muy amplio, en el que se sintetizan de manera conceptual y específica los problemas que las PYMES deben enfrentar al nivel local y que directamente se relacionan con el papel del gobierno; puesto que las políticas que se desarrollan al nivel federal las impactan directamente al nivel local. En este punto mencionaré los resultados de un trabajo elaborado por Araceli Jurado Arellano, intitulado “Diagnóstico Integral de la micro y pequeña empresa en México, D.F.” de 1997; con el objetivo de que al final de este apartado podamos ver y analizar si los problemas que las PYMES enfrentaron hace más de una década han disminuido, continúan sin cambios o se han incrementado.

---

<sup>70</sup> Ángeles Hernández Xavier. *Pymes: modernización tecnológica o quiebra*. Colección PYMES. Ediciones Fiscales. México. 2007. p. 120



Uno de los problemas de mayor impacto para las PYMES, ya que, afecta directamente su funcionamiento, se refiere a las cuestiones financieras; a este respecto cabe aclarar que existen dos tipos de financiamiento, el público y el privado. El financiamiento público llega a los beneficiarios por medio de programas o proyectos puestos en marcha por el gobierno o por algunas corporaciones públicas; el segundo en cambio se negocia directamente con el banco o persona que efectuará las acciones para que se materialice un crédito.

Los obstáculos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en lo relativo a obtener financiamiento tienen dos causas claramente definidas; la primera se relaciona con la organización interna de la empresa y con su funcionamiento; resultado de deficiencias graves de información por parte de los empresarios, quienes tienen una idea equivocada sobre las consecuencias de contar con financiamiento externo. Este desconocimiento los lleva a creer que si obtienen recursos externos sus empresas marcharán bien, sin considerar sus posibilidades de ventas ni sus costos de producción.<sup>71</sup> Otra confusión frecuente por parte de los empresarios es considerar al financiamiento como la solución a todos sus problemas, y en varias ocasiones buscan dinero sin haber calculado sus posibilidades de pago de deuda, lo único que quieren es tener liquidez en el corto plazo.

Un problema local, que se relaciona con el financiamiento, es precisamente la forma en que las empresas adquieren sus insumos, generalmente en pequeñas cantidades y en la mayoría de los casos pagándolos en efectivo, en tanto sus ventas tardan en cristalizarse y frecuentemente se hacen a crédito; es decir, se ven obligados a comprar en efectivo pero tienen que vender a crédito; una situación muy difícil de sostener por un tiempo largo, a menos que se cuente con liquidez obtenida a través de préstamos, lo que resuelve el problema de corto plazo pero tiene un costo que debe ser considerado.

El problema central es entonces el de las condiciones en las que se consigue financiamiento, sea público o privado. Queda claro que el empresario es un elemento esencial sin el cual el financiamiento no se lleva a cabo; pero si el empresario no tiene pleno conocimiento de las características internas de su propia empresa, es decir, si no cuenta con estados contables serios y reales, su perspectiva está viciada de origen, y lo único que sabe es que tiene problemas inmediatos por resolver. No hay que olvidar además

---

<sup>71</sup> Araceli Jurado Arellano "Diagnóstico integral de la micro y pequeña empresa en México, D.F. "en *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*. Coord. Corona Leonel. p. 31

que los empresarios pequeños no tienen gran capacidad de negociación, además de que, en general, no mantienen una relación directa con la banca.

En este contexto, es difícil que se dé una buena relación de los empresarios pequeños con la banca, y en particular su falta de conocimiento e información los coloca en posición de clara desventaja. Sin embargo, como medida pensada o desesperada según sea el caso, los empresarios en busca de financiamiento tienen que aceptar las condiciones y el tipo de crédito que les ofrece el prestamista, en ocasiones ignorando las opciones de financiamiento que pudieran existir. Estas circunstancias, de altas tasas de interés y plazos cortos, ahorcan al empresario en términos empresariales.

Aún así, el financiamiento es una de las bases más importantes para cualquier empresa, sean PYMES o grandes corporaciones; sin embargo, existen problemas para tener acceso a los créditos, por diferentes razones, sobre todo porque la mayoría de las empresas pequeñas y medianas no cumplen con las garantías requeridas por los bancos, entre otras cosas porque no cuentan con registros contables sistemáticos ni con la documentación básica o, simplemente, porque no logran recopilar la información solicitada. Si obtienen créditos, éstos son de corto plazo, lo que no sirve a los intereses de los empresarios ni facilita las operaciones de la empresa de que se trate.

Además, los bancos privados otorgan mejores condiciones -plazos mayores y tasas preferenciales- a las empresas grandes, por considerarlas más solventes; en el caso de las PYMES sucede lo contrario, pues para montos de crédito pequeños acaban pagando intereses más altos y a plazos más cortos, ello debido a que, como ya se mencionó, no reúnen los requisitos solicitados por los bancos, sin contar con que se les considera menos estables en el largo plazo.

Dada la dificultad para las empresas pequeñas y medianas de llevar a buen término los trámites necesarios para adquirir créditos del sistema bancario y financiero, muy frecuentemente recurren a los famosos “coyotes”, los que les exigen menos requisitos pero les hacen pagar tasas todavía más altas de interés, que terminan por hundir a las empresas que se ven obligadas a obtener dinero de estos prestamistas.

En cuanto a la banca pública, existen dos problemas que afectan particularmente a las PYMES cuando intentan obtener un crédito: el primero es la corrupción que pudiera presentarse en instituciones financieras públicas, o en su defecto el compadrazgo en las mismas instituciones; la consecuencia directa de este tipo de situaciones sería que los recursos destinados por el gobierno a la promoción del desarrollo industrial se desviarían a créditos otorgados más en función de relaciones personales que en base a consideraciones económicas. Las más afectadas por este tipo de situaciones son las pequeñas empresas, por su propia vulnerabilidad interna. El segundo problema es que la mayoría de estos recursos son destinados a las grandes empresas.

Otra área en la que las PYMES afrontan dificultades es la fiscal. En términos generales las empresas deben cumplir con una serie de requisitos de carácter fiscal, el primero de ellos el de pagar puntualmente sus impuestos. Lo que sucede es que por la falta de estructura e información contable dentro de las empresas, los correspondientes empresarios no tienen claro cuál es el régimen fiscal al que deben inscribirse, ni las obligaciones en las que incurrirán al iniciar sus actividades productivas; otros simplemente deciden no dar de alta su empresa o actividad ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), o si lo hacen es únicamente por temor al fisco, sin estar preparados para afrontar el pago de los impuestos que les sean requeridos, ni porque se interesen en qué se aplica el importe de su impuestos.<sup>72</sup>

Muchas empresas pequeñas no tienen utilidades suficientes para cubrir los impuestos derivados de su actividad, pero por falta de información efectúan pagos por encima de los que les corresponderían. En otros casos, habrá impuestos que ni siquiera han tomado en cuenta al momento de constituir su empresa, por ejemplo el Impuesto sobre el valor agregado (IVA), o los costos generados por el registro de sus trabajadores en el Seguro Social, etcétera.

Otro aspecto negativo para las PYMES en el tema fiscal es la inequidad de la base impositiva en proporción a sus niveles de rentabilidad, ello en comparación con las grandes empresas. En México, los impuestos representan una carga fiscal excesiva para las pequeñas y medianas empresas, situación que se complica por la falta de preparación de

---

<sup>72</sup> *Ibíd.* p. 29

los empresarios en los temas fiscales, lo que los lleva a declarar sin haber hecho las deducciones pertinentes, que bien calculadas se traducirían en reducción de impuestos. A lo anterior se añaden las frecuentes modificaciones a la legislación, lo que obliga a los empresarios a depender de los especialistas, eso se traduce en costos adicionales.

Otra área de conflicto se refiere a la contratación y/o despido de trabajadores. En cuestiones laborales el sistema mexicano es visto como proteccionista de la clase trabajadora, pero la falta de prestación de servicios por parte del Estado se ha convertido en una carga adicional para la empresas, ya que el incumplimiento del otorgamiento de beneficios como el seguro social el Instituto Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), ocasiona que al empresario le toque buscar formas de compensación y de reducción de la inseguridad para los trabajadores.

Existe además la obligación implícita de brindar capacitación a empleados y trabajadores, lo que a final de cuentas se traduce en una carga adicional para las empresas; esto debido a que las instituciones públicas que deben ocuparse de esta función adolecen de deficiencias, de forma tal que las empresas se ven obligadas a destinar gran cantidad de recursos a entrenar a su personal en instituciones privadas.<sup>73</sup> En cuanto a capacitación de trabajadores y empleados se dan dos vertientes: la primera se refiere a los empresarios como empleadores y la segunda a los empleados. En el primer caso los empresarios desdeñan el papel que juegan los trabajadores en su empresa, a los que ven como agentes de paso, por lo que no quieren entrar en gastos para capacitarlos.

Una segunda vertiente se refiere a los trabajadores, específicamente los contratados en las PYMES, la mayoría de los cuales han cursado únicamente el nivel básico escolar, por lo que el oficio lo aprenden en la misma empresa, o con familiares; curiosamente, estos trabajadores no le dan importancia a la capacitación, porque les significa más trabajo o porque no la ven como un beneficio real. En ocasiones son los bajos salarios los que actúan como des-incentivos para un mejor desempeño en el trabajo.

Por otra parte, México es un país carente de una buena infraestructura que beneficie a las PYMES, por lo que los servicios públicos son caros y de baja calidad, tanto así que las

---

<sup>73</sup> OP. CIT. Ángeles Hernández Xavier p. 45

redes de comunicación (tenemos una buena red de carreteras pero aparte de eso hay pocas opciones para el transporte de mercancías) llegan a ser obstáculos a la comercialización de los productos, y en ocasiones los costos potenciales desalientan la expansión hacia mercados no locales. Todos estos elementos inciden directamente con un aspecto que se tocará en un capítulo más adelante, la Logística Internacional.

Los servicios públicos, por ejemplo el abastecimiento de energía eléctrica, de agua y de gas, son fundamentales para el desarrollo de una empresa, sobre todo porque inciden directamente en su actividad productiva; en algunas regiones del país se presentan constantes fallas de energía y en otras ni siquiera se cuenta con estos servicios básicos. Otro factor a considerar es la educación, cuyo mayor o menor nivel no solamente afecta la actividad empresarial, sino incide en todas las actividades de la vida de las personas; lamentablemente, los índices de deserción escolar en México son altos, sin contar el mal estado y la baja calidad de los centros de enseñanza, lo que afecta negativamente a los estudiantes.

El área jurídica es una de las más criticadas por parte del sector empresarial en general, sobre todo en la parte de la interacción de las empresas directamente con el gobierno y con los servidores públicos. Como problema principal se observa la sobre regulación que tiene México en aspectos fiscales y laborales, en vez de una legislación más acorde con las necesidades de las PYMES, por la que se fomente su desarrollo. Se dice además que existe gran ambigüedad en los procedimientos legales, lo que se traduce en reducción de la inversión desde el momento que crea incertidumbre.

Corrupción, ineficiencia burocrática, discontinuidad de las políticas públicas, insuficiente calificación de la fuerza de trabajo, carencia de cultura y de ética de compromiso, falta de seriedad de los proveedores, etc., impactan negativamente el desarrollo de proyectos o planes a largo plazo que den resultados visibles, y dan lugar a un círculo vicioso en la propia dinámica gubernamental, tanto al interior de los gobiernos como en sus relaciones con los empresarios.

En este apartado me limito a dar un panorama general sobre el comercio internacional, ya que este tema será examinado con detalle en los siguientes capítulos. Por lo pronto, señalo

algunos de los problemas más visibles que presenta esta área, a saber: desconocimiento de la información disponible para la realización de trámites ante las dependencias de gobierno, así como de las normas de calidad que tienen que cumplirse.

El principal factor que genera problemas en esta área es el desconocimiento por parte de los pequeños y medianos empresarios sobre prácticamente cualquier cuestión, por ejemplo: qué beneficios y riesgos les trae el expandirse y comenzar a participar en los mercados internacionales; cómo pueden desarrollar la actividad exportadora; qué necesitan para llevarla a cabo, qué ayuda requieren de parte del gobierno a fin de minimizar el posible impacto negativo de entrar al mercado de otro país, etc.

El comercio internacional es una actividad complicada y riesgosa pero también representa una gran oportunidad para el desarrollo de las PYMES, sobre todo para impulsarlas de varias formas: al fortalecer las redes de producción y empleo a escala nacional y al permitirles insertarse en nuevos mercados. Es evidente que los logros iniciales pueden ser significativos, pero lo importante es que sean parte de un proyecto a largo plazo, una opción más que contribuya al desarrollo de las PYMES como conjunto.

La conclusión que se deriva de lo dicho hasta ahora es que desde que el modelo económico mexicano cambió en la década de los 80, las PYMES no han mostrado avances cuantificables y visibles, en parte es así porque al tiempo que nace una PYME, otra muere; es decir, ocupa un lugar que de otra manera hubiera quedado vacío. Ello lleva a confusión, porque el comportamiento del conjunto queda oculto, lo que no permite valorar las políticas industriales hacia este subsector de la economía.

Es evidente que las causas y razones por las cuales las PYMES mexicanas fracasan y desaparecen, lo que ha sucedido sin interrupción durante las décadas pasadas, son las mismas que las afectan en la actualidad. Es cierto que las PYMES son un tema muy estudiado, y sin embargo, en México aun no existe un proyecto nacional que evite el alto grado de desaparición de este tipo de empresas. No hay continuidad en las políticas generadas para las PYMES, sino cada gobierno produce un plan sexenal que será abandonado y sustituido por un nuevo plan seis años después, por el siguiente gobierno en turno. Entretanto, los problemas siguen siendo los mismos, ello a pesar de una

multiplicidad de estudios y de propuestas muy concisas. Puede afirmarse además que México se encuentra muy por debajo de otros países en lo referente a estrategias y formas de operación de empresas, las que deberían ser parte esencial del conjunto de factores que permiten el desarrollo empresarial.<sup>74</sup>

Un ejemplo reciente de lo explicado en los párrafos anteriores, es el periodo presidencial de Vicente Fox; durante éste, se hizo un Programa de Desarrollo Empresarial 2001 – 2006, el cual constó de 151 programas e instrumentos de apoyo al sector empresarial a fin de hacerlo más competitivo. Desafortunadamente, de este gran número de programas y proyectos los pequeños empresarios sólo tuvieron conocimiento de algunos, y muy pocos entre ellos resultaron beneficiados.

Los siguientes hechos no son consecuencia únicamente de la falta de integración en materia de política industrial, sino también del deficiente manejo de los problemas, desde décadas pasadas. Según información reciente, México bajó posiciones en competitividad: En su Reporte de Competitividad Global 2009-2010, el Foro Económico Mundial (FEM) colocó a Estados Unidos como el país más competitivo del mundo, ello a pesar de la crisis económica actual, y ubicó a México en el lugar 60, con lo cual nuestro país perdió ocho posiciones con relación al año anterior.<sup>75</sup>

Es decir, en 2007 México estaba colocado en la posición 52, según lo señalado en el correspondiente Reporte de Competitividad elaborado por la FEM; por su parte, la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra) hizo un programa de 14 recomendaciones, que resulta de interés porque contiene guías de acción específicas para las PYMES:

*Expresó que éstas son: asumir un compromiso real con el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) para impulsar su modernización con instrumentos de tipo fiscal, financiero y tecnológico, similares a los que aplican otros países.*

---

<sup>74</sup> *Ibidem* p. 27

<sup>75</sup> Notimex “Cae México 8 sitios en competitividad del Fem”. La Jornada. México. 08 de octubre 2008. Portada

*Así como propiciar, mediante alianzas, la integración de cadenas productivas con las empresas grandes, las exportadoras y las maquiladoras, para agregar valor nacional a productos industriales, y llevar a las empresas asistencia técnica en planeación, tecnología, mercadotecnia, calidad y administración.*

*Asimismo, sugirió profundizar en la simplificación administrativa; impulsar la expansión del mercado interno; y que los precios de los bienes y servicios del sector público apoyen la creación de un entorno competitivo.*

*Además de incorporar a las PYMES como proveedoras y prestadoras de servicios del gobierno, con medidas preferenciales que fortalezcan su consolidación y desarrollo; e implementar un esquema que comprometa mediante incentivos a las grandes empresas a apoyar a sus proveedores nacionales.<sup>76</sup>*

Sin embargo a pesar de que estas recomendaciones fueron hechas por profesionistas que han estudiado el tema de manera profunda, sobre todo a partir de su contacto directo con la realidad, los aspectos mencionados no han sido tomados en cuenta con el suficiente rigor y la especial atención por parte de las autoridades; aspectos como la seguridad han sido de mayor preocupación para el gobierno.

De lo anterior resulta claro que es necesario examinar los problemas de las PYMES en dos ámbitos concretos, el interno, y el externo, tomando en cuenta que ambos podrían solucionarse en parte simplemente haciendo que las políticas gubernamentales se enfoquen más a la realidad específica de las PYMES, dejando fuera trámites y complicaciones, facilitando el acceso de estas empresas a la información, proporcionándoles apoyo tecnológico, logístico, en los mercados, etc. Al mismo tiempo, hace falta educación empresarial por la que se incremente el interés de los empresarios por lo que los rodea. Este proceso es una cuestión de fondo, que requiere de la articulación de empresas y gobierno a fin de obtener resultados; al día de hoy, el subsector enfrenta los mismos o mayores problemas que en el pasado.

---

<sup>76</sup> Notimex “Se deteriora la Competitividad de México con el exterior CANACINTRA”. La Jornada. México. 27 de Noviembre de 2007. Portada



## CAPÍTULO 3 LAS PYMES AGROPECUARIAS MEXICANAS

### 3. LAS PYMES MEXICANAS AGROPECUARIAS

En este capítulo se intenta estudiar más a fondo un pequeño pero importante fragmento que afecta el mundo PYME, el sector agropecuario, para lo cual se hará un esquema muy específico de éste, a fin de ubicarlo dentro del espacio empresarial, ello a partir de su comparación con el sector manufacturero. Se trata de obtener parámetros de referencia entre dos sectores productivos y poder así analizar la dinámica de cada uno de ellos dentro de la economía nacional. Para entender mejor las razones por las cuales uno de ellos se ha desempeñado de mejor manera, en el sentido que se ha desarrollado más que el otro.

La dinámica internacional y, principalmente, la que se ha desarrollado en las últimas décadas, ha propiciado cambios sustanciales, puesto que ha transformado totalmente la estructura económica de los países, y ninguno de ellos ha podido resistirse a estos cambios inminentes; sin embargo, la diferencia radica en la forma y el papel que cada nación desempeñaba en esos momentos de transición, por ejemplo, no es lo mismo hablar del proceso vivido por Estados Unidos, que del que vivió México.

En lo referente a estos dos países, las circunstancias y la forma en que se han desarrollado ambos fueron distintas, primero porque uno es un país desarrollado que sigue siendo la primera potencia mundial, mientras el segundo es un país en vías de desarrollo que transitó por la vía del cambio económico mundial en forma rápida, más bien forzada, ya que era un proceso que no podía eludir.

Bajo este panorama de transformaciones, las actividades económicas sufrieron cambios tendientes a adaptarse o al menos superar las dificultades del nuevo contexto. Y de ahí las diferencias intersectoriales de productividad y desarrollo, dado que cada sector de una economía tiene una dinámica diferente.

El agropecuario es uno de los sectores productivos que en las últimas décadas ha sufrido cambios dramáticos, tanto por las crisis, como por las transformaciones estructurales experimentadas en la mayoría de los países del mundo, las cuales están orientadas básicamente al desarrollo de las actividades manufactureras, del comercio y de los servicios, en un contexto en el que los adelantos científicos y tecnológicos han sido

componentes integrales; existen además otras explicaciones, como por ejemplo la teoría del crecimiento económico, la cual dentro de su análisis explica el proceso por el cual transita cada sector de la economía y cuál es el papel que cada uno toma dentro de esta configuración. Esto último será examinado de manera más detallada en los siguientes apartados.

Y sin embargo, las actividades agropecuarias tienen gran relevancia en los procesos de estructuración de las economías, sobre todo porque son base de las demás actividades económicas; es decir, son estratégicas para cualquier país, ello a pesar de que en cada país influyen de manera distinta en su desarrollo y dinamismo.

Por ejemplo, en países como Estados Unidos y la Unión Europea estas actividades juegan un papel muy importante; y de ahí que traten de desarrollar programas de apoyo a ese sector, ello a pesar de Tratados Internacionales y de los discursos sobre la validez del libre mercado. Una posición mucho más proactiva que la que se tiene en países en vías de desarrollo como México.

### 3.1 LAS PYMES MEXICANAS AGROPECUARIAS

El sector agropecuario es uno de los sectores actualmente más rezagados en México, y ha sido poco a poco desplazado por el sector manufacturero, el de comercio y de servicios, que han ido desarrollándose conforme la vida de la población ha ido evolucionando; las revoluciones industriales fueron el parte-aguas de una nueva configuración económica. Sin embargo, cada país ha transitado por estos acontecimientos de manera distinta.

Es interesante observar el desarrollo de las actividades agropecuarias en México, sobre todo tomando en cuenta el panorama económico político, social, cultural por el cual nuestro país ha pasado en las décadas recientes. Es necesario examinar con cuidado las acciones de los agentes económicos que han intervenido en ese proceso, a fin de comprender mejor la situación actual del sector, y vislumbrar posibilidades de desarrollo, que hagan que esta actividad sea redituable para las personas que la llevan a cabo.

Y para comprender la dinámica actual de las PYMES agropecuarias, es necesario conocer un poco de su historia, de cómo han transitado por las diferentes etapas económicas, políticas, sociales por las cuales ha pasado México. Todo esto con la finalidad de

conceptualizarlas una vez que se haya aclarado el porqué se encuentran actualmente en este estado de deterioro. A partir de este punto, se podrá proyectarlas a futuro, o por lo menos determinar qué subsectores del sector agropecuario están en posibilidades de exportar.

Dentro del proceso de desarrollo del sector agropecuario se desenvuelven varios actores, los que conjugados han llevado al sector al estado actual del mismo; estamos hablando por una parte del Estado y de los agricultores, desde luego tomando en cuenta los factores internos y externos a los cuales han tenido que enfrentarse durante las diferentes etapas históricas por las cuales han transitado. Lo anterior puede servir como base a un proyecto a futuro, sea convencional o alternativo, que permita un verdadero desarrollo de estas actividades.

Si nos abocamos al examen de las características específicas de las actividades agropecuarias, nos damos cuenta que se ven influidas tanto por factores económicos como por factores institucionales, históricos, sociales, políticos y culturales, entre otros. Esta red de factores forma un escenario bastante complejo, que hay que ir desglosando en sus partes fundamentales, en un primer momento se comenzará con las características económicas.

Los fundamentos de la ciencia económica hablan del papel central de las actividades agropecuarias, por ejemplo: En la teoría sobre el crecimiento económico moderno, aportación de Simón Kuznets<sup>77</sup>, se mencionan algunas de las causas por las cuales el sector agropecuario se encuentra rezagado en comparación con los sectores industriales y de servicios. En su estudio, Kuznets divide a la historia económica en épocas económicas, y menciona que la actual es la del “crecimiento económico moderno”, y aunque sus investigaciones están basadas en las experiencias de los países desarrollados, sobre todo de Estados Unidos, sus conclusiones tienen validez universal, por lo que pueden aplicarse a las circunstancias actuales del sector agropecuario.

El crecimiento económico es la variable principal de la que se derivan los demás factores, uno de los cuales es la población, la cual estimula el crecimiento. Kuznets decía que los elementos clave que permitieron el tránsito de una economía predominantemente agropecuaria a una industrializada, a finales del siglo XIX, fueron en primer lugar la

---

<sup>77</sup> Economista estadounidense de origen ruso (Jarkov, 1901 - Cambridge, 1985). Investigador enfocado al análisis de los ciclos económicos y de las investigaciones cuantitativas; en 1971 se le concedió el Premio Nobel de Economía por sus aportaciones al análisis de la actividad económica mundial y de los países en vías de desarrollo.

migración...y eso significó un aumento de la fuerza de trabajo y del capital humano creado en el exterior; en segundo lugar estuvo su localización en zonas urbanas... y, por último, el aprovechamiento eficiente por parte de esa fuerza de trabajo, de los avances tecnológicos de su tiempo.<sup>78</sup>

Kuznets distinguió seis grandes características en su teoría del crecimiento económico moderno, evidentemente cada una de ellos variaba de país en país.

1. Crecimiento del producto per cápita y de la población en los países desarrollados
2. Crecimiento de la productividad, definida ésta como el producto obtenido por unidad del conjunto de insumos.
3. Transformación estructural de la economía, lo que entre otras cosas quería decir reducción de la participación de la agricultura en la generación del producto y del empleo, a favor de la industria y de los servicios, y una creciente escala de producción, tendencia que se veía acompañada por la sustitución gradual de las empresas individuales y familiares por organizaciones impersonales.
4. Cambio en la estructura de la sociedad y en la ideología, aspectos estrechamente relacionados, con urbanización y secularización como elementos clave del proceso de modernización de la sociedad.
5. Creciente internacionalización de las economías, por la tendencia de los países desarrollados a acercarse al resto del mundo, fuera con fines pacíficos o para la guerra, apoyados por la mayor fuerza de su tecnología, particularmente en las ramas de transporte y comunicaciones
6. No obstante la absorción parcial de los avances tecnológicos y la existencia de crecimiento en la mayoría de los países, hay limitaciones para que el crecimiento económico moderno se convierta en universal.<sup>79</sup>

Lo más importante de la teoría del crecimiento económico moderno es que da una explicación clara de cómo es el crecimiento de la economía el que provoca el desplazamiento de las actividades agropecuarias por las industriales y de servicios. Este proceso es importante además de necesario para el desarrollo de las naciones. El punto es observar como cada país ha asimilado estos procesos.

---

<sup>78</sup> Rodríguez y Rodríguez María Teresa. *Tres economistas del siglo XX*. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Económicas. 1ra edición. Porrúa. México. 2006 pág. 38

<sup>79</sup> *Ibidem* pág. 43

En lo concerniente a México, las actividades agropecuarias tuvieron un peso muy importante en su desarrollo, tanto en las culturas prehispánicas como durante el siglo XIX; con ello no quiero decir que estas actividades productivas no sean importantes en la actualidad, sino que han perdido relevancia respecto a periodos anteriores. Evidentemente, han pasado a un segundo plano si se las compara con los demás sectores de la economía.

El siglo XIX fue de grandes avances, tanto en cuestiones sociales, como en los ámbitos: político y en el económico, etc., en particular la revolución industrial, una de las que más impactó las formas de vida de la humanidad. Como ya se sabe este proceso comenzó en el siglo XVIII, le dio a Inglaterra una supremacía en el siglo XIX; y sin embargo, fue apenas a finales de éste y principios del XX, que los avances obtenidos se propagaron a otros países. En todo caso, la revolución industrial revolucionó la vida de las personas, cambió las estructuras económicas y, quizá lo más relevante para el tema que nos ocupa, desplazó a las actividades agropecuarias, las que fueron sustituidas por las manufacturas.

En México la industrialización vivida durante el Porfiriato es uno de los acontecimientos más representativos de este proceso de avance económico; la ciudad de México se convirtió en un ícono de la industrialización de la época y las actividades agropecuarias continuaron desarrollándose en las zonas rurales, la mayoría de ellas ubicadas en provincia. En esta época sucedió un hecho importante que determinó el desarrollo de la agricultura a partir de entonces, del cual se desprenden muchos problemas que a la fecha no han podido ser resueltos; me refiero a la formación de latifundios, que son grandes extensiones de tierra propiedad de una sola persona.

Dentro del sistema de latifundio, la persona dueña de una gran extensión de tierra otorgaba porciones de la misma a los campesinos, quienes la trabajaban en condiciones infrahumanas. Los productores no solamente vivían en niveles de subsistencia sino también eran tratados como esclavos, y prácticamente formaban parte de las propiedades de los hacendados, con los cuales tenían deudas impagables que se transmitían de generación en generación.

La anterior fue una de las causas de la revolución mexicana que estalló a principios de siglo XX; una vez terminada ésta, los gobiernos que de ella surgieron crearon los ejidos, que son grandes porciones de tierra en manos de los ejidatarios para su explotación, que no podían ser vendidas, cuestión que será tratada más adelante cuando analicemos el factor tierra.

La revolución mexicana fue uno de los períodos más importantes para México en el siglo XX, tuvo grandes consecuencias en todos los aspectos: económicos, sociales y políticos. El aspecto de la misma que aquí interesa es el económico, porque refleja la situación del sector primario antes y después de la revolución, y es base para entender como evolucionó durante las décadas siguientes, ello a partir de la evolución del producto.

A principios del siglo XX, el PIB mexicano mostraba una preponderancia importante de la producción agrícola, o de bienes primarios. Sin embargo, a raíz de la Revolución mexicana 1910 - 1917, el PIB sufrió un severo estancamiento, ya que el movimiento revolucionario causó una contracción importante de la actividad primaria de la nación, como resultado directo de la destrucción y el abandono de miles de hectáreas de labor.<sup>80</sup> Ello derivó evidentemente en otro proceso, que fue la emigración de trabajadores agrícolas desde el campo hacia las ciudades, las que iniciaban un proceso sostenido de crecimiento económico como resultado de la industrialización nacional, impulsada por el gobierno.

La industrialización y la consecuente urbanización jugaron un papel muy importante en el desarrollo posrevolucionario de la economía mexicana, durante el cual el sector primario fue poco a poco desplazado por las actividades secundarias y un poco menos por las terciarias; esto durante un largo periodo que llega hasta la primera mitad del siglo XX. La evolución del PIB da cuenta de este proceso, pues comenzó a crecer de manera sostenida, pero no impulsado por el crecimiento del sector primario, sino por el del sector secundario.

Por otra parte, a mediados del siglo XX hubo un periodo de resurgimiento de las actividades agropecuarias en México que se debió principalmente a cuestiones internacionales. La Segunda Guerra Mundial trajo consigo un mercado para los productos agropecuarios, sobre todo para los producidos en los países en vías de desarrollo, puesto que las fuerzas aliadas requerían alimentos para sus soldados en el frente; evidentemente, la cercanía de México con Estados Unidos facilitó la exportación de los productos nacionales.

El PIB vuelve a ser el parámetro en el que se reflejan estos hechos, puesto que en estos años la aportación del sector primario al mismo tuvo un repunte. Sin embargo, esta situación no duró muchos años, y las últimas décadas del siglo XX muestran que la

---

<sup>80</sup> Carrillo Huerta Mario Miguel (2001). *El sector agropecuario mexicano: antecedentes, recientes y perspectivas*. México. IPN Dirección de Publicaciones. Pág. 36

participación del sector primario en el PIB fue decreciendo, la cual pasó de alrededor de 19% en 1955, a 3.5% en el año 2010. (Cuadro 1)

Cuadro (4) Participación del sector agropecuario en el Producto Interno Bruto: México 1950 – 2009					
Año	Proporción del PIB	Año	Proporción del PIB	Año	Proporción del PIB
1951	18.8	1969	11.5	1987	8.9
1952	17.5	1970	11.2	1988	8.2
1953	17.4	1971	11.4	0989	7.4
1954	18.6	1972	10.7	0990	6.2
1955	18.8	1973	10.4	1991	6.1
1956	17.1	1974	10.0	1992	5.7
1957	17.3	1975	9.7	1993	5.8
1958	17.5	1976	9.4	1994	5.6
1959	16.4	1977	9.8	1995	6.0
1960	15.8	1978	9.5	1996	5.9
1961	15.3	1979	8.4	1997	5.5
1962	15.1	1980	8.2	1998	5.3
1963	14.7	1981	8.0	1999	5.3
1964	14.2	1982	7.9	2000	5.1
1965	13.8	1983	8.5	2006	5.0
1966	13.3	1985	8.6	2009	4.0
1968	11.7	1986	8.8	2010	3.5

Fuente: La serie 1950 – 1989: Sistema de Cuentas Nacionales. La serie 1990 – 2000, calculada de INEGI, sistema de Cuentas Nacionales. Los datos de los años 2006,2009,2010 fueron calculados por el INEGI PIB por entidad federativa 2006-2012

Son varias las razones por las cuales el sector agropecuario decreció en la segunda mitad del siglo XX, una de ellas es que el campo perdió competitividad. Si bien es cierto que este proceso derivó de las nuevas tendencias de crecimiento y desarrollo, como se explica en la teoría de crecimiento económico, también hay que considerar las acciones tanto del gobierno como de los empresarios, los cuales son parte de la realidad que ahora enfrenta el

sector, dando pie al problema actual. El gobierno mexicano definitivamente no se preocupó por impulsar la actividad agropecuaria de la misma forma que estimulaba la actividad industrial.<sup>81</sup>, ello derivó en emigración masiva del campo a la ciudad, dejando al campo sin recursos humanos que pudieran seguir trabajándolo para elevar su competitividad.

Cuadro (5) Estructura Relativa del Producto Interno Bruto por sector de Actividad México 1970-2010 <sup>82</sup>			
Sector de Actividad			
Año	Primario	Secundario	Terciario
1970	11.2	32.4	56.4
1975	9.7	33.3	578.0
1980	8.2	36.1	55.7
1985	8.6	34.4	57.0
1988	8.2	34.9	56.9
1994	5.6	40.3	54.1
1998	5.3	37.8	56.9
2000	5.5	27.5	65.5
2003	5.9	25.8	67.6
2007	3.9	31.6	68.1
2010	3.6	25.3	71.1

Fuente: INEGI, Sistema de cuentas nacionales. Para los años 2003,2007, los datos fueron obtenidos de SEIJAI. Sistema Estatal de Información Banco Mundial. El año 2010 fue obtenido de INEGI.

Como ya se había explicado en párrafos anteriores, la reducción de la participación de las actividades agropecuarias en la generación del PIB y del empleo es parte del crecimiento de la economía; el punto central es cómo lo asume cada país y qué importancia le da dentro de la misma; al respecto, existen varios enfoques teóricos sobre el papel de los sectores productivos en el crecimiento.

Varios de estos conceptos teóricos son expuestos por la Dra. María Teresa Rodríguez y Rodríguez en su libro sobre la economía de la República Popular China,<sup>83</sup> los cuales por

<sup>81</sup> Carrillo Huerta Mario Miguel. Op. Cit. Pág. 37

<sup>82</sup> Carrillo Huerta Mario Miguel. Op. Cit. Pág. 70. Fuentes: INEGI, Sistema de cuentas nacionales



extensión dan pie al análisis de la transición del sector agropecuario en la economía de México, y a la determinación de cuáles deberían haber sido las decisiones de política con las cuales se minimizara el impacto negativo del crecimiento económico sobre las actividades agropecuarias. Por supuesto, entre estos enfoque teóricos se encuentra el de Kuznets.

Por su parte, Arthur Lewis hace un análisis de la interacción agricultura-industria, con un modelo no formalizado de una economía de dos sectores productivos. La importancia de este modelo radica en su explicación teórica del crecimiento, en la que lo presenta como un fenómeno de interacción entre sectores productivos. En este esquema, el sector tradicional es la fuente primordial de aprovisionamiento de la mano de obra industrial a lo largo del proceso de crecimiento. Otros autores, Ranis y Fei (1962) consideran que el sector agrícola tiene que crecer y experimentar mejoras en sus niveles de productividad, como condición para que continúe el proceso de transferencia de la mano de obra agrícola a la industria.<sup>84</sup>

Debe existir un excedente agrícola para que pueda producirse la transferencia de mano de obra a las actividades secundarias. El que no se produzca un excedente repercute de manera desfavorable en la relación entre el sector industrial y el agrícola.

Estas teorías se mencionan aquí simplemente como referencia a la dificultad de establecer claramente el papel del sector agropecuario en el crecimiento y el desarrollo de una economía, el que según algunos autores es primordial, a diferencia de otros, que no le dan la importancia debida. Para David Ricardo la agricultura debe ser vista como una actividad sujeta a reglas particulares diferentes de las del resto de la economía.

Si bien es cierto que las concepciones anteriores son base para explicar cómo se han desempeñado las actividades agropecuarias, la realidad proporciona un elemento innegable: que las actividades agropecuarias son estratégicas para cualquier país, incluso para los desarrollados, pues el no contar con un sector agropecuario robusto y sustentable, pone en riesgo la seguridad alimentaria del país y lleva a dependencia respecto al exterior.

---

<sup>83</sup> Rodríguez y Rodríguez María Teresa. *Agricultura, industria y desarrollo económico: el caso de China*. Instituto Matías Romero. Secretaría de Relaciones Exteriores. Cuadernos de Política Internacional Nueva Época. México. 2007. pág. 16

<sup>84</sup> *Ibidem* Pág. 17

El crecimiento económico es una de las variables explicativas más completas y adecuadas para definir las actividades agropecuarias dentro de la estructura económica; ahora bien B.F. Johnston y J.W Mellor definen las tareas de la agricultura. Ellos consideran que el incremento de la producción y de la productividad de la agricultura es esencial para que haya crecimiento económico.

Uno de los estudios más adaptados a la realidad de países en desarrollo como México es el de Michael Lipton, el cual critica la tendencia, muy difundida, a favorecer al sector urbano sobre el rural, mencionando dos formas de explotación a las que está expuesto el campo: la material, consistente en la transferencia directa de sus recursos hacia las ciudades, y la que podría denominarse comercial o financiera, derivada de términos de intercambio secularmente desfavorables a la agricultura.<sup>85</sup> Las soluciones que se sugieren son poco viables porque no es posible dar marcha atrás a las actividades industriales y comerciales urbanas para regresar a las actividades primarias; el punto sería encontrar una mejor relación intersectorial para el conjunto de la economía.

Entre los principales obstáculos para conseguir una relación intersectorial más equilibrada se encuentran la preferencia marcada por los sectores secundario y terciario sobre el primario; los intereses de los grupos de poder que se manejan en la sociedad; la mínima participación de la gran mayoría de actores económicos en los beneficios del crecimiento. Lipton señala que el desarrollo agrícola es un prerrequisito para el desarrollo de la economía en su conjunto, sin contar con que su análisis ayuda a entender mejor el papel del gobierno en lo concerniente al crecimiento, o falta de crecimiento, del sector agropecuario;

Michael Lipton no está en contra de la industrialización, sino de que ésta se persiga a costa del desarrollo de la agricultura y del bienestar de los habitantes del campo. Él aboga por una estrategia económica en la que se dé cabida a la agricultura en pequeña escala, la más redituable en términos de incremento del ingreso per cápita rural, en un proceso en el que el desarrollo rural masivo dé lugar al surgimiento de proyectos industriales viables, ya en condiciones de escasez relativa de la mano de obra.<sup>86</sup> Por lo tanto, los proyectos por los que se incremente la participación de estas pequeñas corporaciones serán más benéficos para

---

<sup>85</sup> *Ibidem* pág. 26

<sup>86</sup> *Ibidem* pág. 28

los productores agropecuarios; la importancia de las PYMES agropecuarias ha quedado más que manifestada.

Las políticas económicas son el siguiente eje que configura el escenario actual en el que se desarrollan las actividades agropecuarias, porque se refieren a las decisiones acerca de cómo se administrará el crecimiento económico, a qué sectores se le dará prioridad y cómo se llevará a cabo la transición desde las actividades primarias a las secundarias. Existen ejemplos de países en función de sus diferentes políticas económicas para el campo. Algunos de éxito, otros de inicios exitosos que derivaron en estancamiento.

Los casos de Taiwan y Corea son interesantes y han funcionado, se trata de dos economías en las que se transformó estructuralmente a la agricultura como base para alcanzar el desarrollo sostenido: en el ejemplo de Taiwan lo primero que se dio fue una distribución equitativa de la tierra cultivable, lo que llevó a relaciones sociales de producción muy igualitarias en el sector rural...La transferencia intersectorial de la mano de obra, un efecto natural del crecimiento económico, fue dándose en la forma de empleos de tiempo parcial, lo que se facilitó por la existencia de una red de comunicaciones y transportes adecuada para el tamaño del territorio.<sup>87</sup>

Las reformas con respecto a la distribución de tierras estuvieron acompañadas por una industrialización basada en la creación de pequeñas empresas industriales y comerciales porque, aunque parezca reiterativo, las PYMES son un eje de desarrollo equitativo y distribuidor de la riqueza. La tecnología tuvo su parte en este desarrollo, porque ésta se desarrolló internamente, evitando la necesidad de importarla, y los altos índices de educación y capacitación de la fuerza de trabajo fueron elementos esenciales de ese proceso. Actualmente, Taiwan y Corea del Sur muestran una fuerte infraestructura agrícola, políticas de apoyo, relaciones intersectoriales más equilibradas y exportaciones intensivas en mano de obra.

Evidentemente esto no hubiera sido posible sin la participación del Estado, actuando como el eje que da un sentido a las actividades económicas bajo un marco legal, además de apoyo; el problema radica en la manera como el gobierno conduzca este proceso y las decisiones que tome al respecto, y dado que su participación es necesaria, el punto a

---

<sup>87</sup> *Ibidem*. Pág. 32

discusión es cómo lo va a hacer y cuáles son las prioridades. México es un caso claro de la falta de una política agrícola continuada, lo cual ha derivado en grandes problemas estructurales para el campo, que no han podido superarse.

La situación tan precaria en la cual se encuentran varios productores agropecuarios mexicanos se debe en parte al crecimiento y al desarrollo económico, pero sobre todo a las decisiones de política que se han tomado en el pasado; si bien es cierto que el sector agropecuario tenía que ser forzosamente desplazado por los sectores más dinámicos de la economía, la clave era cómo debía hacerlo. Esta responsabilidad en parte era de los productores pero sobre todo del Estado.

Con este panorama ya descrito habría que examinar de manera particular las acciones del Estado mexicano con respecto a las actividades agropecuarias, teniendo en cuenta los hechos históricos y el manejo de las decisiones tomadas por los diferentes gobiernos durante la transición desde las actividades primarias hacia las secundarias y terciarias como resultado del crecimiento económico.

Comenzaré con los elementos que integran a las actividades agropecuarias; los primeros son los recursos humanos, término referido a las personas que llevan a cabo las actividades agropecuarias, y cuya vida transcurre en el medio rural. Una de las causas de la baja competitividad en el sector es, en gran medida, que se ha quedado sin recursos humanos como resultado de la migración del campo a las ciudades, proceso que se ha acelerado en las últimas décadas.

Este hecho tiene varias explicaciones: es sabido que la emigración es un proceso natural que el ser humano ha efectuado desde el inicio de su vida como especie, en su afán por sobrevivir; es decir, cuando un lugar ya no le proporciona los recursos necesarios para ello, emigra a otros sitios en los cuales poder satisfacer sus necesidades.

A principios del siglo XX, México vivió una época de grandes transformaciones, entre ellas la industrialización de las ciudades, en tanto en el campo florecían los latifundios, lo que provocó una desigualdad insostenible. Precisamente éste fue uno de los motivos por los cuales tantas personas se unieron a la Revolución Mexicana. Una vez terminado este hecho tan importante para el país, se inició una nueva etapa del desarrollo del mismo, bajo nuevas condiciones.

Sin embargo, las condiciones en el campo no mejoraron mucho, ello a pesar de que la situación de la tenencia de tierras cambió a partir de 1915 con la reforma agraria, con la cual algunas tierras se convirtieron en ejidales; sin embargo, la vida de los campesinos no mejoró en medida alguna. La marginación ha sido uno de las características de estas poblaciones. Por otra parte, las ciudades comenzaron a crecer de manera rápida, y el sector industrial comenzó a demandar mano de obra. Los campesinos, cada vez más, veían reducidas sus posibilidades de mejoramiento material.

Ello provocó migración creciente del campo a la ciudad, como una forma de supervivencia de las familias campesinas, dentro de una estructura cada vez más orientada a las actividades secundarias y terciarias. Como se muestra en el siguiente cuadro, este fenómeno, de emigración del campo a la ciudad, era inevitable, ya que las ciudades proporcionaban mejores oportunidades de vida a las personas.

Cuadro (6) Población y su distribución, 1930-2010 (Millones de personas)									
	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
Total	16.6	19.7	25.8	34.9	48.2	66.8	85.8	97.4	98.0
Urbana (%)	35.5	35.1	42.6	50.7	58.7	66.3	71.3	74.7	76.8
Rural (%)	66.5	64.9	57.4	49.3	41.3	33.7	28.7	25.3	23.2
Fuente: Censos generales de población y vivienda, del V al XII, Los datos de 2010 fueron obtenidos del Censo de Población y Vivienda INEGI 2010.									

En siete décadas la distribución de la población entre urbana y rural se ha modificado de una forma sustancial e innegable, dejando al campo en gran desventaja, sobre todo porque ahora las personas no solamente emigran a las ciudades, sino a otros países, en su mayoría a Estados Unidos, fenómeno que ha sido una preocupación muy marcada para los gobiernos; lo más evidente de esta situación es que las actividades del sector agropecuario ya no satisfacen la necesidades de vida de las personas que se dedican a ellas.

El campo ha sido descuidado a pesar de ser un factor que debe ser considerado como un elemento de seguridad nacional por lo que representa en cuanto a riesgo de dependencia

respecto al exterior en el caso de que no se satisfagan internamente las necesidades básicas de la población; un ejemplo de esta situación es el reciente caso de escasez de maíz que sufrió el país en 2008.

El mercado es otra de las cuestiones básicas para comprender al sector, pero considerando que es una de las bases del siguiente capítulo, en este apartado solamente se mencionará brevemente, para poder conceptualizar mejor las actividades agropecuarias. El mercado de productos agropecuarios se caracteriza por la concurrencia de demandas y ofertas inelásticas e inestables, dando como resultado fluctuaciones constantes en los precios de ese tipo de bienes<sup>88</sup>. Además, existen altos grados de competencia, lo que aunado a la homogeneidad de los productos, hace que los márgenes de ganancia asociados con este tipo de actividades sean bajos.

Por tales motivos es necesaria la participación del Estado como agente propulsor del sector agropecuario; sin embargo, las acciones que el gobierno mexicano ha llevado a cabo no han sido las mejores, ni las más adecuadas para la realidad que enfrenta el sector, sobre todo porque varios de los problemas que debe enfrentar son consecuencia de tales decisiones.

Un momento clave se dio durante la década de los ochenta, cuando se introdujeron políticas tendientes a la adaptación del país a las nuevas circunstancias de libre mercado, nacionales e internacionales. En ese entonces el campo estaba en deterioro evidente, lo cual es comprobable en cierta medida por su decreciente participación en el PIB, la cual había disminuido a 8.5%, en promedio; por otra parte, la población rural representaba el 33.7% de la total, frente a 66.3% de la población urbana.<sup>89</sup>

En los ochenta todavía estaba en operación un sistema muy amplio de subsidios al sector agropecuario,<sup>90</sup> con instituciones gubernamentales que desempeñaban estas funciones; tal es el caso de Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO), una paraestatal que estaba en casi todo el desarrollo de la cadena alimenticia, proveía a los agricultores de insumos para la producción y la comercialización. A partir de la

---

<sup>88</sup> Carrillo Huerta Mario Miguel. Op. Cit. Pág. 17

<sup>89</sup> Compilador Yúñez Naude Antonio (2000). *Los pequeños productores rurales en México*. D.F. México. Colegio de México. Centro de Estudios Económicos. Pág. 20

<sup>90</sup> La presencia gubernamental en el sector del grano (básicos) fue propia de las políticas de desarrollo mexicanas desde mediados de los años treinta hasta principio de los noventa.

introducción de reformas y una serie de cambios estructurales, CONASUPO quedó reducida a apoyar en la producción de maíz, para posteriormente desaparecer.

Estas consecuencias se deben principalmente a las políticas gubernamentales introducidas a partir de las reformas de 1992 en materia agraria: la desregulación de precios, la privatización de las paraestatales en el ramo, la apertura comercial, etc., políticas que tenían como objetivo elevar la productividad del sector e insertar a los productores agropecuarios en mercados más competitivos, con el afán de que los campesinos transitaran o fueran sustituidos por los pequeños agricultores capitalistas.<sup>91</sup>

Hay que determinar porque estas políticas no lograron cumplir con los objetivos para los que fueron diseñadas; por el contrario, a más de dos décadas de iniciadas estas reformas, aunado esto con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), las actividades agropecuarias se han rezagado todavía más y han perdido competitividad frente a sus homólogos, tanto en el mercado nacional como en el internacional, aunque esto no opera para todos los productos.

En un primer momento hay que aclarar que la situación de rezago del sector ya estaba iniciada antes de 1992: las causas de este hecho tienen su origen en las restricciones impuestas sobre la propiedad ejidal; las fallas de mercado asociadas al excesivo fraccionamiento de la tierra; las distorsiones de precios que generó la intervención estatal; la escasa penetración del sistema financiero y, finalmente, las crisis recurrentes.<sup>92</sup> Ello había provocado, y aún sigue haciéndolo, una limitada integración de los productores agropecuarios al mercado, el predominio de la agricultura de subsistencia en detrimento de la pequeña agricultura capitalista.

El tema de los subsidios es controvertido, puesto que parece un prisma que tiene varias caras, cada una con su razón de ser: algunos están a favor de los subsidios, a pesar de que van en contra de los principios del libre mercado, otros quieren que desaparezcan. Lo cierto es que México el retiro de los subsidios fue devastador para el sector, por diferentes razones, quizá por la manera tan rápida como se dieron, sin un respaldo previo.

---

<sup>91</sup> Compilador Yúñez Naude Antonio (2000). *Los pequeños productores rurales en México*. D.F. México. Colegio de México. Centro de Estudios Económicos. Pág. 20

<sup>92</sup> IBIDEM

Estas reformas son válidas puesto que estaban diseñadas para hacer más competitivo al sector, pero no hay que olvidar que antes de ellas todas las actividades del sector estaban subsidiadas, desde la producción con los insumos hasta su comercialización, con ayudas a productores y consumidores. Puede decirse que estas acciones en cierta parte ayudaron al sector a ser redituable, aunque estaba inerte, porque la protección, al igual que en los otros sectores productivos, provocó estancamiento al nivel tecnológico y de desarrollo.

Cuando se introducen las reformas y los subsidios comienzan a desaparecer, algunos de ellos de forma abrupta, las estatales encargadas del sector agropecuario sufrieron el mismo destino. Haciendo un recuento de lo ocurrido, se concluye que estas políticas no dieron los resultados que se buscaban; por el contrario, afectaron de tal forma al sector que está decreciendo cada vez más.

La situación en las zonas rurales es muy diferente a la de zonas urbanas, sobre todo en cuestión de educación, por lo que debería haberse procurado una transición adecuada a las circunstancias de los productores agropecuarios. Como se mencionó anteriormente en este texto, este tema es controvertido, pero hay que tener en cuenta algo básico, que los productos agropecuarios son estratégicos para cualquier país, e incluso países como Estados Unidos proveen a su sector agroindustrial de subsidios monetarios de consideración; no sólo eso, sino que hay indicios de que en las últimas décadas dichos apoyos han aumentado.



Cuadro (7) Subsidios a la agricultura en los Estados Unidos Por fuente de datos 1995 -2001 (Millones de dólares)								
Fuente	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Promedio 1995 -2000
Cuentas de ingresos nacionales	7, 279	7, 340	7, 495	12, 380	21,513	22, 896	20, 727	14, 233
Apoyo total doméstico	60 770	58, 899	58, 302	64, 962	74, 046	74, 200	72, 130	66, 187
Medida agregada de apoyo (AMS)	6, 214	5, 898	6, 238	10, 392	16, 862	16, 803	14, 413	10, 974
Apoyo a los precios de mercado	6, 161	5, 898	5, 773	5, 956	6, 216	6, 686	5, 849	6, 077
De minimis	1, 485	1, 176	811	4, 750	7, 435	7, 341	7, 045	4, 292
Caja azul	7, 030	0	0	0	0	0	0	1, 004
Caja verde	46, 041	51, 825	51, 252	49, 620	49, 749	50, 057	50, 672	49, 917
Ayuda para alimentos domésticos	37, 470	37, 834	35, 963	33, 487	33, 050	32, 377	33, 916	34, 871
OECD PSE	20, 180	28, 963	29, 768	46, 144	55, 942	53, 670	51, 838	40, 929
Apoyo a los precios de mercado	9, 147	14, 382	13, 977	21, 249	21, 643	18, 762	19, 066	16, 889
Pagos basados en la producción	67	58	330	4, 251	10, 517	10, 226	9, 355	4, 972
Pagos basados en área plantada/números de animales	2, 470	699	192	2, 851	2, 818	3, 510	2, 862	2, 200
Pagos de derechos históricos	0	5, 186	6, 286	8, 470	10, 939	10, 530	8, 739	7, 164
Pagos basados por uso de la producción	6, 002	6, 090	6, 056	6, 116	6, 633	6, 986	7, 534	6, 488
Pagos basados por límites de insumos	1, 940	1, 963	1, 902	1, 954	1, 808	1, 778	1, 918	1, 895
Pagos basados en el total del ingreso agrícola	554	584	1, 026	1, 252	1, 585	1, 877	2, 364	1, 320
Miscelánea de pagos	0	0	0	0	0	0	0	0
OECD GSSF, C	26, 459	25,757	24, 739	22, 840	23, 328	22, 902	25, 126	24, 450

Fuente: tomado de Quintero Soto María Luisa (2007: cuadro2, p. 152)

Las políticas agrícolas que han establecido los países desarrollados, principalmente Estados Unidos y la Unión Europea, actúan de decremento tanto de la política de liberación comercial, por la cual tanto han abogado en los diferentes organismos internacionales; así mismo afectan al libre mercado, ya que generan una distorsión a las reglas impuestas por este mismo.

Los subsidios a sus productores agrícolas han sido un tema de infinidad de discusiones, por parte de los países en desarrollo, los cuales piden la reducción de los mismos; sin embargo estas solicitudes no han progresado de manera importante, puesto que los países desarrollados se han resistido a ello.

Estados Unidos es uno de los principales países que se ha resistido a reducir sus subsidios; tanto es así que desarrollo una legislación especial para este sector, Farm Bill en el año 2002, la cual contempla una serie de apoyos económicos de gran importancia para los productores agrícolas estadounidenses.

En 2008, en lugar de reducirse este tipo de ayudas económicas estos programas fueron renovados por la nueva Farm Bill; entre estos programas encontramos Pagos Directos, Pagos Contra-Cíclicos, ACRE, Préstamos de Asistencia para la Comercialización, Pagos por préstamos deficientes. Lo más destacable de esta nueva política, es que en lugar de reducir los subsidios económicos a la producción agrícola, los incremento; el presupuesto destinado a través de esta ley es de 30 mil millones de dólares predestinados a los próximos 5 años después de aprobada la ley<sup>93</sup>.

La OMC es uno de los organismos más importantes a nivel internacional que regula este tipo de apoyos económicos por parte de los diferentes gobiernos pertenecientes al mismo a los productores agrícolas; sin embargo a pesar de los diferentes métodos que se han diseñado para regular este tipo de prácticas, no ha sido posible regularizar las acciones de los gobiernos de países desarrollados, los cuales han manipulado las diferentes resoluciones a su favor, para que este tipo de políticas y apoyos no sean considerados como nocivos.

La realidad es demasiado evidente, los productores agrícolas no pueden competir con los productos estadounidenses en terceros mercados, debido a la sobreoferta de productos y por lo tanto el descenso de los precios, si esto llegara a suceder, los productores estadounidenses recibirían subsidios por parte de su gobierno, ya que esto está establecido en la Farm Bill 2008.

---

<sup>93</sup> Fundación INAI Instituto para las negociaciones agrícolas Internacionales  
[http://www.inai.org.ar/sitio\\_nuevo/archivos/La%20nueva%20Ley%20Agr%C3%ADcola%20de%20Estados%20Unidos.pdf](http://www.inai.org.ar/sitio_nuevo/archivos/La%20nueva%20Ley%20Agr%C3%ADcola%20de%20Estados%20Unidos.pdf) . Pág. 3

En México los hechos se registran de manera distinta, los subsidios han ido desapareciendo, así como las políticas de protección que se habían aplicado en décadas pasadas. En la actualidad se cuenta con Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA), un programa que tiene dos funciones básicas.

La primera cubre el ámbito del fortalecimiento de la comercialización agropecuaria, la segunda función consiste en operar y administrar el Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO); para lograrlo, PROCAMPO transfiere directamente la ayuda gubernamental como ingreso de los productores, de los cuales la mayoría son de escasos recursos, sin diferenciación de los mercados.<sup>94</sup> Hasta ahora los resultados obtenidos por los programas y/o proyectos existentes para el campo no han dado resultados apreciables, lo que se refleja en la pobre situación del sector agropecuario.

Una vez hecho este resumen sobre el sector agropecuario mexicano, es importante hacer un pequeño análisis de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias, situándolas en este contexto, para así entender como se ha llegado a la situación actual de las PYMES, punto que se desarrolla en este apartado. Como se señaló en el segundo capítulo, las PYMES mexicanas cubren tres grandes sectores: industrial, comercial y de servicios, las PYMES agropecuarias ingresan en el sector industrial tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro (8) Estructura de las empresas en México <sup>95</sup>	
Sector	Subsectores
Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agropecuario</li> <li>• Minería</li> <li>• Industria</li> <li>• Manufacturera</li> <li>• Construcción</li> </ul>
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercial</li> </ul>
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Servicios</li> </ul>

Fuente: Aragón Sánchez Antonio [et al.] (2004). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa: Estado de Veracruz*. México D.F. Instituto Mexicano de Contadores Público Pág. 24

<sup>94</sup> [http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article\\_26.asp](http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article_26.asp)

<sup>95</sup> Aragón Sánchez Antonio [et al.] (2004). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa: Estado de Veracruz*. México D.F. Instituto Mexicano de Contadores Público Pág. 24

Las PYMES agropecuarias, aunque pertenecen a este gran sector tienen una muy particular estructuración, evidentemente distinta en sus características a la que desarrollan los subsectores que se encuentran englobados en el industrial. Precisamente se hará una comparación con uno de ellos, el manufacturero, específicamente con las PYMES manufactureras.

Como ya se ha mencionado, las circunstancias del sector agropecuario en general, han ido desenvolviéndose en un decrecimiento del sector en la economía mexicana y su importancia para la misma, ya que los demás sectores, principalmente las actividades secundarias y terciarias han desplazado a éste. Por lo mismo, las condiciones en las que actualmente operan las empresas dedicadas a estas actividades son adversas.

Una de las razones por las cuales el sector es importante, es por su papel de proveedor de alimentos, ya que es fundamental para la estabilidad económica y social de casi todos los países, así como para su seguridad alimentaria.<sup>96</sup>

El mundo empresarial es muy diverso, pero aun más lo es el sector agropecuario, existe un sin fin de pequeñas modalidades de empresas que se dedican a estas actividades. Es importante determinar cada una de estas categorías para poder así definir aun más el objetivo de este estudio, las PYMES.

Para poder efectuar este ejercicio es necesario acudir a un estudio de María Isabel Hernández,<sup>97</sup> quien hace una clasificación de las estructuras agropecuarias utilizando dos agentes: productores y trabajadores. Los primeros son aquellos que asumen la iniciativa de producir en el campo, y para hacerlo movilizan los recursos humanos a su disposición. Por su parte, los trabajadores son los individuos que participan en las labores agropecuarias bajo la coordinación de algún productor, entre ellos están quienes se desempeñan como jornaleros o empleados, o como trabajadores no remunerados.

El eje de esta clasificación es el campesino, el cual es un pequeño agricultor parcialmente integrado a mercados imperfectos que, además, está sometido a una relación de

---

<sup>96</sup>Coord. Quintero Soto María Luisa (2007). *Contexto nacional e internacional del sector agropecuario: limitantes y perspectivas*. México. Porrúa. Pág.163

<sup>97</sup> La clasificación que se muestra en el texto, así como las definiciones que la integran fueron tomados del Libro. Yúñez Naude Antonio (2000). *Los pequeños productores rurales en México*. D.F. México. Colegio de México. Centro de Estudios Económicos. En el artículo de Mara Isabel Hernández Estrada “Una tipología de los productores agropecuarios”.

subordinación a fuerzas externas en términos económicos y sociales.<sup>98</sup> Cuando hablamos de campesinos, por lo general nos referimos a personas que se dedican a estas actividades, sin embargo, su productividad reside exclusivamente en el autoconsumo, término relacionado con la pobreza y la marginación.

Además de los campesinos están los denominados pequeños agricultores tradicionales, productores agrícolas cuya participación en los mercados es cercana a cero, ello debido a que destinan la mayor parte de su producción al autoconsumo; los pequeños agricultores establecen relaciones de reciprocidad con los demás agentes, pero los intercambios entre unos y otros casi nunca se insertan dentro del mercado. Y sin embargo, la diferencia entre este grupo y el de los campesinos estriba en su grado de integración a los mercados.

Los siguientes actores económicos dentro de esta clasificación son los terratenientes, quienes, al igual que los campesinos, se integran sólo parcialmente a mercados imperfectos pero, a diferencia de éstos, establecen relaciones de supra-ordinación dentro de la estructura agraria; esto quiere decir que tienen acceso privilegiado al trabajo de los campesinos en condiciones monopólicas, y gozan de una posición ventajosa en el mercado.

Los agricultores capitalistas tienen una estructura más compleja, tienen varias acepciones o una conjugación de éstas. En primer lugar pueden considerarse como terratenientes capitalistas, también establecen relaciones de supra-ordinación y cuentan con una posición ventajosa dentro del mercado funcional;<sup>99</sup> esta situación es resultado del tamaño de la unidad de producción, de manera que su ventaja se inserta dentro de la lógica del mercado funcional al cual están completamente integrados.

Dentro de este conglomerado se encuentran los pequeños y medianos agricultores capitalistas, plenamente integrados a mercados funcionales aunque, por su tamaño, son esencialmente tomadores de precios, a pesar de que mantienen relaciones de coordinación con los demás agentes. Los pequeños agricultores capitalistas son, en realidad, los campesinos que se han integrado más a los mercados de productos y de insumos.

---

<sup>98</sup> Compilador Yúñez Naude Antonio (2000). *Los pequeños productores rurales en México*. D.F. México. Colegio de México. Centro de Estudios Económicos. Pág. 17

<sup>99</sup> La diferencia entre mercados funcionales y los incompletos es de grado; incluso los funcionales presentan imperfecciones y rara vez son literalmente completos.

Estos últimos son los productores que interesan para los propósitos de este estudio, por lo que se intentará integrarlos a la definición de pequeña y mediana empresa que el gobierno mexicano hizo en 2002, ello a pesar de que no existe una conexión definida, puesto que las empresas agropecuarias son más complejas en cuanto a su estructura y formas de funcionamiento que las meramente industriales y de servicios; sin embargo, no hay que olvidar que esa definición es muy general, lo que permite su adaptación a diferentes contextos dentro del mundo empresarial.

### 3.1.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES

Las PYMES agropecuarias mexicanas han sido definidas como pequeños agricultores capitalistas, un término que va más allá de la definición de campesino, pero que es necesario caracterizar con mayor precisión, a fin de comprender su dimensión.

Comprendida la situación por la cual ha transitado el sector agropecuario, y los actores que se desenvuelven en él, habrá que definir qué es una empresa agropecuaria, a saber: ésta se caracteriza por tener una organización que coordina los factores capital, trabajo y tierra para la obtención de uno o varios productos de naturaleza agropecuaria, por lo que puede ser definida como una unidad de producción de productos agropecuarios.<sup>100</sup>

Las PYMES agropecuarias mexicanas tienen algunas características comunes al tiempo que se diferencian en función de las actividades que realizan, de ahí que sea necesario establecer las diferencias existentes entre unas y otras. A partir de esto, primero hay que enumerar las características propias de la actividad, y después de su situación en México.

- La empresa agropecuaria produce bienes orientados a satisfacer necesidades vitales, que se destinan fundamentalmente al mercado agroalimentario.
- La mayoría de las empresas agropecuarias son de pequeña dimensión y con una estructura tradicional de tipo familiar. Entre sus características destaca su alto grado de dispersión.

---

<sup>100</sup> CEPAL. (1998). *Agroindustria y pequeña agricultura: vinculo, potencialidades y oportunidades comerciales*. Santiago de Chile. Pág. 30

- Desde un punto de vista jurídico predominan las de “carácter individual”, cuya administración se ejercita principalmente: por el propietario directamente, y en régimen de arrendamiento o de aparcería (régimen de tenencia de la tierra o de explotación que contempla el alquiler de las parcelas/tierras a cambio de una cantidad de la cosecha a su propietario).

Una característica relevante, que en gran medida determina la forma de producción de las actividades agrícolas, es que los factores de producción son incontrolables, con lo cual me refiero a que no hay una certeza en cuanto a que cumplan la función que se les asignó; un ejemplo de ello es la tierra, la cual puede modificar significativamente los resultados que se deseaban obtener, por ejemplo al no producir lo que se esperaba de ella, etc.

Este mismo factor tiene otra vertiente, que puede convertirla en una limitación: el hecho de que es inamovible en el espacio, y puede deteriorarse por una inadecuada utilización. La producción arrojará una diversidad de productos, todos obtenidos del mismo proceso, que además son perecederos; es por eso que el mercado de productos agropecuarios es muy distinto al de los productos secundarios y terciarios.

Para complementar esta enumeración de características de las empresas agropecuarias, se hará referencia a la clasificación de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), basada en factores económicos.

- Son empresas con escasa capitalización debido al nivel de beneficios que en ellas se obtiene
- Son empresas de escasa liquidez y en las que los beneficios obtenidos son reinvertidos en la empresa para la adquisición de elementos productivos o para incrementar el tamaño de la misma.
- Son empresas en las que existe una falta de modernización tecnológica, la que se hace más notoria en las explotaciones ganaderas. Por otra parte, la mecanización en niveles superiores a los necesarios obliga a una política de amortización costosa.

- Son empresas de reducida dimensión superficial debido a la participación por herencia de la superficie productiva o a la inexistencia o escasa dimensión proporcionada por la concentración parcelaria.
- Son empresas con una mano de obra envejecida, al estar formada por personas que permanecen en la actividad productiva por tradición familiar.

Aunque existen diferentes tipos de empresas agropecuarias, hay las llamadas unidades típicas de producción agropecuaria, las cuales utilizan el producto obtenido para el propio consumo y para la venta; estos pequeños productores manejan unidades diversificadas de producción y consumo relativamente aisladas, cuyo recurso básico es el trabajo familiar.<sup>101</sup> O sea, que dentro de este grupo existen pequeñas empresas agropecuarias que logran expandir la producción más allá del autoconsumo.

Para delimitar el ámbito en el que operan las PYMES agropecuarias mexicanas es necesario diseccionar el conglomerado de sus rasgos en subapartados, lo cual es el siguiente paso: para ello tendremos en un primer momento dos áreas de estudio básicas, la referente a la producción y sus factores; y la que se ocupa de factores externos tales como los aspectos financieros, los subsidios etc.

### 3.1.1.1 PRODUCCIÓN.

En esta área hay tres elementos básicos: tierra, trabajo y capital; obviamente, de estos elementos se derivan otros de suma importancia. La tierra es el componente básico para que las actividades agropecuarias se desarrollen, y al respecto se dijo que México ha transitado por un arduo camino de transformaciones, sobre todo en lo referente al tema de la propiedad de la tierra agrícola y ganadera.

A pesar de las reformas de 1992, sobre todo en lo referente a las modificaciones del artículo 27 constitucional, con las cuales se buscaba reducir la incertidumbre y liberalizar las formas de tenencia de la tierra, la situación actual no ha sido lo que se esperaba con la aplicación de este nuevo marco jurídico. Puesto que la atomización de la tierra en las unidades de producción se mantiene vigente.

---

<sup>101</sup> Yuñez Naude Antonio Op. Cit. Pág. 103



Evidencia de ello es que un 58.5% de las unidades productoras operan en superficies menores a cinco hectáreas de tierra; el 31.75% lleva a cabo sus actividades agrícolas en superficies que van de cinco a 20 hectáreas; y solamente el 9.75% en superficies mayores a 20 hectáreas. En las unidades de producción agropecuaria el sistema ejidal continúa dominando la esfera productiva con 68.5%, mientras que el sistema privado ocupa apenas el 26.7% y el sistema mixto el 3.4%.<sup>102</sup>

La atomización de la tierra productiva reduce las posibilidades de crecimiento de la producción de alimentos, la que se convierte en inviable, ello sin contar la falta de organización del campesinado. El sistema prevaleciente es el minifundio, lo que coloca a sus propietarios en gran desventaja frente a los grandes consorcios.

En la mayoría de los casos, la producción agropecuaria sigue llevándose a cabo mediante una organización familiar tradicional, en la que el padre de familia es el encargado de las tareas del campo, auxiliado por su familia. Como lo muestran los siguientes datos: la mano de obra no remunerada, integrada principalmente por familiares cercanos, representa el 79% de la total del campo, en tanto la mano de obra remunerada participa con el 21%.<sup>103</sup>

Las circunstancias derivadas del factor trabajo son un arma de doble filo, puesto que por un lado pueden ser generadoras de ventajas competitivas, por lo menos en una etapa inicial, y por el otro, pueden ser contraproducentes durante el proceso de expansión de la empresa; la solución es que el trabajo agrícola sea remunerado y considerado como tal en los costos de producción.

El capital es otro factor indispensable desde el inicio del proceso de producción, la que no puede llevarse a cabo si no están disponibles los recursos financieros para la compra de los insumos, para el pago al factor trabajo y, en el caso de que la tierra no sea propia, para arrendarla.

El capital puede ser propio o proceder de un crédito, o de otras fuentes; el problema en México es no existe una educación integral sobre las formas de obtención de capital, mucho menos en el medio rural. La capitalización de una empresa, ya sea micro, pequeña o mediana, si no es estudiada y manejada adecuadamente, no redituará lo necesario para

---

<sup>102</sup> Coord. Quintero Soto María Luisa (2007). *Contexto nacional e internacional del sector agropecuario: limitantes y perspectivas*. México. Porrúa. Pág. 153

<sup>103</sup> Datos obtenidos Censos Económicos INEGI 2000

hacer que las actividades agropecuarias sean viables, y mucho menos que además proporcionen un nivel de vida satisfactorio.

Las empresas dedicadas a la actividad agropecuaria en México tienen un nivel muy bajo de capitalización, esto es consecuencia de varios factores entre los que están los escasos márgenes de ganancia que permite la actividad del campo por cuestiones de baja productividad o por los altos costos de los insumos, combinados éstos con precios bajos de los productos agropecuarios; el hecho es que la formación bruta de capital fijo anual en el sector representa únicamente el 1% del total nacional.<sup>104</sup>

El problema del crédito consiste en primer lugar en la dificultad para conseguirlo, porque los trámites son complicados, además de tardados en el sentido de que no se otorgan con facilidad en un tiempo considerable; en el caso de que se obtenga un crédito, surge otra situación problemática, que los pequeños agricultores no saben utilizarlo correctamente por lo que, en ocasiones, éste puede convertirse en causante de una quiebra, por mal manejo.

El mercado de crédito agropecuario en México se ha ido transformando en los últimos 85 años, a partir de 1925, cuando a los inversionistas privados se sumó el sector público; la referencia es a la creación del Banco Nacional de Crédito Agrícola, que surgió para hacerse cargo del financiamiento de las actividades productivas de los pequeños agricultores. A partir de aquel momento en México se han llevado a cabo una serie de reformas crediticias muy importantes en este ramo, tanto así que, como señala Carrillo, todavía a principios de los setenta las fuentes oficiales de crédito agrícola cubrían más del 60 % del total, mientras que las instituciones privadas menos del 30%.<sup>105</sup> Este dato da cuenta de la baja participación privada en el sector agropecuario, ello debido a que prestar dinero a este tipo de empresas es muy riesgoso; con el paso de los años, dicha participación ha ido disminuyendo todavía más.

Este proceso tienen varias explicaciones, entre ellas la industrialización experimentada en el país, lo que ocasionó que los créditos fueran mayoritariamente destinados a las actividades secundarias y terciarias; otro aspecto de esta preferencia es la incertidumbre que se tiene cuando se otorgan créditos a las actividades agrícolas, en donde el margen de recuperación es menor, el mercado es inestable, y por lo tanto riesgoso.

---

<sup>104</sup> Carrillo Huerta Mario Miguel. Op. Cit. Pág. 107

<sup>105</sup> IBID. Pág. 109

Otro problema serio es que el crédito otorgado por las instituciones públicas se maneja desde hace mucho tiempo de la misma manera que el privado; es decir, se otorgan créditos de avío,<sup>106</sup> para los cuales no se tiene la cobertura necesaria. Esto probablemente se deba a la escasez de recursos con los cuales han contado siempre estas instituciones, lo que aunado a la baja participación del sector privado, se ve reflejado en una impresionante caída del crédito agropecuario en el financiamiento total concedido por el sistema bancario en México, el cual pasó de un 22.4% en 1942, a 9.2% en 1974.<sup>107</sup> Para 1997 paso a 7%, 4% en 1999, en 2002 disminuyo a 3%.<sup>108</sup>

En esos años, aunque el crédito del sistema oficial ó público no tenía una cobertura amplia, dado que los préstamos eran de corto plazo, no promovían la capitalización de las actividades productivas y los índices de recuperación de préstamos eran bastantes bajos, el sistema por lo menos financiaba a clientes que de otra forma no hubieran sido sujetos de crédito, quienes podían utilizarlos para la obtención de innovaciones técnicas.

En 1975 se creó el Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural), a pesar de lo cual la tendencia de una participación baja del crédito al sector agropecuario no fue revertida.

---

<sup>106</sup> Créditos de corto plazo

<sup>107</sup> IBID. Pág. 110

<sup>108</sup> Del Ángel Mobarak Gustavo A. Transformaciones del Crédito Agropecuario. El caso FIRA en Perspectiva Histórica. Pág. 15  
<http://cideosu.cide.edu/Sample%20Website/pagina%20web/3.Documentos/DT%20FIRA%20delangel.pdf>.

Cuadro 9 Producto Interno Bruto y crédito agropecuario en México 1980 -1993								
Año	PIB Nacional (1)	Crédito Total (2)	PIB Agropecuario (3)	Crédito Agropecuario (4)	Nivel de financiamiento total (2/1)	Financiamiento agropecuario (4/3)	% Participación PIB (3/1)	% Participación crédito (4/2)
1980	4 470	774	368.0	177.7	0.17	0.48	8.2	23.0
1981	6223	1 103	500.0	218.5	0.18	0.44	8.0	19.8
1982	9 825	1 502	778.6	280.5	0.15	0.36	7.9	18.7
1983	19 002	2 237	1 603.5	427.0	0.12	0.27	8.4	19.1
1984	32 577	4 196	2 724.4	800.4	0.13	0.29	8.4	19.1
1985	52 720	6 670	4 469.4	1 267.0	0.13	0.28	8.5	19.0
1986	94 498	11 481	8 077.6	1 818.2	0.12	0.23	8.5	15.8
1987	223 139	29 189	18 985.1	3 691.7	0.13	0.19	8.5	12.6
1988	489 711	53 395	38 598.4	8 230.1	0.11	0.21	7.9	15.4
1989	600 086	94 967	45 893.4	13 533.6	0.16	0.29	7.6	14.3
1990	793 797	149 533	61 558.2	21 388.8	0.19	0.35	7.8	14.3
1991	1 008 971	233 810	76 226.5	24 849.7	0.23	0.33	7.6	10.6
1992	1 197 506	346 175	87 942.4	33 392.6	0.29	0.38	7.3	9.6
1993	1 320 247	434 992	98 250.5	39 847.3	0.33	0.41	7.4	9.2

Fuente: Calculado con datos del Banco de México y de Carlos Salinas, VI Informe de Gobierno

Como se observa, hay una tendencia del crédito agropecuario como proporción del PIB agropecuario a subir a partir de 1988, lo que se explica en parte por las reformas financieras introducidas ese año, cuando el sistema financiero se liberalizó, y se procedió a la venta de los bancos comerciales. El gobierno conservó solamente el control de las instituciones de desarrollo.

La reforma del sistema financiero impuso a los bancos de desarrollo, en particular al Banrural, la obligación de transformarse en organismos rentables y competitivos frente a los intermediarios privados, ello sin perder su carácter de instituciones de desarrollo, lo que

condujo a cambios importantes en las formas de otorgamiento de los créditos.<sup>109</sup> Entre los cambios más significativos está el incremento de los préstamos refaccionarios.<sup>110</sup>

Sin embargo, aunque estos cambios son significativos, no fueron del todo en beneficio de los pequeños y medianos productores, sino que estos créditos se concentraron en los cultivos más seguros y rentables, generalmente los de los productores más grandes, con lo cual se dejaron sin cubrir las necesidades de un gran segmento de los productores agropecuarios, los cuales tuvieron que recurrir a otras opciones, en este caso al mercado informal de crédito.

El mayor problema de este tipo de créditos son las altas tasas de interés, que muchas veces llevan al endeudamiento creciente de los productores, del cual pocas veces logran librarse. Esta es una realidad que los pequeños y medianos productores viven a diario, porque prácticamente su única opción es la de recurrir a las fuentes informales de crédito. Con esto se ven mermadas todavía más sus posibilidades de capitalización o de reconversión de sus actividades, a menos que éstas sean autofinanciadas.

Otro problema al que se enfrentan día con día las PYMES agropecuarias es su falta de competitividad frente a la creciente apertura comercial de la economía mexicana. Los acuerdos negociados en los diferentes Tratados de Libre Comercio han tenido efectos negativos de consideración sobre las pequeñas y medianas empresas de ese sector, en particular el Tratado de Libre comercio con América del Norte. Al respecto se abordará el tema de los subsidios, así como algunos factores de origen externo que afectan a este tipo de empresas, con lo cual se concluirá esta parte, cuyo objetivo es caracterizar a las PYMES agropecuarias, ubicándolas en el tiempo y en el espacio en el que se desarrollan, tanto nacional como internacionalmente.

### 3.2 LAS PYMES MEXICANAS MANUFACTURERAS

Al igual que las PYMES agropecuarias, las manufactureras han pasado por el mismo proceso histórico que las primeras y sin embargo su naturaleza y funcionamiento han sido distintos. Muestra de ello es el hecho de que actualmente tienen una dinámica distinta, la que se observa a partir de los datos estadísticos correspondientes.

---

<sup>109</sup> IBID. Pág. 113

<sup>110</sup> De mediano y largo plazo

El hecho histórico que marca la evolución y el desarrollo de las PYMES manufactureras surge en la década de los ochenta, con las reformas estructurales que emprende el gobierno con el claro objetivo de crear un nuevo sistema económico basado en la liberalización económica. Este proceso se explicó en el segundo capítulo de una manera más detallada.

Este proceso tuvo un fuerte impacto en las PYMES en general, pero cada sub-sector de la economía lo enfrentó de manera diferente, por razones distintas, entre las cuales destaca la dinámica de los mercados internacionales; la estructura interna de las empresas al momento de la transición; la participación diferenciada del gobierno, además de la explicación aportada por la teoría del crecimiento económico, en donde se analiza el desplazamiento de las actividades primarias por las secundarias y terciarias.

En un primer momento el gobierno fue el eje principal, ya que promovió esta nueva dinámica, basada en las políticas económicas introducidas que, con referencia al sector manufacturero, buscaban impulsar el cambio económico, promoviendo la competencia para que los mercados determinaran la asignación de los recursos de acuerdo con las ventajas relativas de los diferentes agentes económicos.

El objetivo era crear empresas competitivas, con base en sus ventajas comparativas; sin embargo, el cambio fue drástico y no se planeó de la mejor manera, puesto que se tuvieron resultados distintos a los que se pretendía obtener. La razón de esta discrepancia entre objetivos y resultados obtenidos fue que de entrada se descartó la opción de políticas industriales con activa intervención del gobierno y de otros agentes económicos, cuyo objetivo hubiera sido la transformación de la industria manufacturera y de las empresas que ahí operan; a cambio de eso, se dejó a las fuerzas del mercado la determinación de la nueva organización productiva y de quienes participaran en ella. <sup>111</sup>

En este contexto, las PYMES manufactureras se enfrentaron, sin más refuerzo que ellas mismas, a un contexto nuevo en el que el eje rector es la política de apertura en el comercio exterior, lo cual dio como resultado el TLCAN. Las consecuencias de estas políticas no se hicieron esperar, entre las principales están la desarticulación de las cadenas productivas y de las redes de proveedores tradicionales.

---

<sup>111</sup> Coord. Marco Dini y Giovanni Stumpo (2004). *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva: estudios de casos en América Latina*. México. CEPAL. Siglo XXI. Pág. 336

Algunas PYMES proveedoras de empresas dedicadas a las exportación fueron sustituidas por extranjeras, esto, aunado a las nuevas políticas cambiarias, monetarias y financieras, provocó la sobrevaluación del peso mexicano, lo que facilitó las importaciones de insumos y el acceso a los grandes exportadores internacionales.

Por último, la gestión estatal de los equilibrios macroeconómicos, principalmente centrada en dar certidumbre respecto de la inflación, tuvo efectos negativos para el desarrollo del mercado interno y de las PYMES en particular, porque el crédito se encareció y la demanda interna se contrajo. A esto habría que sumar los efectos de la volatilidad financiera, generada por la nueva organización financiera nacional y los modos de inserción del país a los mercados financieros internacionales.<sup>112</sup>

Como consecuencia de las políticas gubernamentales con las que se buscaba una industrialización más competitiva, se tuvieron resultados prácticamente contrarios a los que se esperaban de inicio. En un primer momento varias empresas tuvieron que cerrar sus puertas, debido a que no pudieron competir frente a las extranjeras. Otras PYMES se reorganizaron; entre los ejemplos más visibles de estos esfuerzos por sobrevivir están la creación y el crecimiento de las PYMES maquiladoras, que se unieron a las cadenas productivas de grandes empresas, en particular las de Estados Unidos.

Este proceso tiene una característica muy marcada, la de que las empresas creadas se inserten en las cadenas productivas internacionales, uno de los objetivos a alcanzar, y sean además fuentes de empleo; a cambio de eso, no producen valor agregado, ni generan espacios para el desarrollo tecnológico, sino solamente dependencia respecto al exterior.

En resumen, la manufactura en México tuvo un proceso arduo y complejo, lo cual generó una mayor heterogeneidad en los subsectores; la nueva dinámica nacional impulsa a las empresas hacia el exterior, en un esfuerzo en el que algunos subsectores tuvieron mayor éxito, mientras otros apenas lograron sobrevivir. Entre los subsectores exitosos están la maquila, partes para automóviles, productos químicos etc. Entre los productos más afectados están los alimentos, el calzado, la ropa etc.

Es preciso distinguir las experiencias habidas con relación a las políticas emprendidas por el gobierno en pos de las PYMES manufactureras, para así poder aplicarlas al sector

---

<sup>112</sup> IBID. Pág. 337

agropecuario. En un primer momento se desarrolló el Programa de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994; dentro de la administración de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994); que comprendía siete acciones principales, mediante las cuales se buscaba promover la asociación entre las PYMES: la subcontratación, el financiamiento, la capacitación, la difusión en el exterior, la desregulación y simplificación administrativa, así como el monitoreo y seguimiento de las acciones.<sup>113</sup>

Las acciones anteriores tuvieron alcances muy limitados, como señalan con base en sus experiencias los actores principales, los pequeños y medianos empresarios. Los cuales al ser entrevistados<sup>114</sup> tuvieron una respuesta drástica, la de señalar que aunque el gobierno impulsó la integración de las PYMES, poco a poco fue dejándolas en el camino; es decir, los apoyos y las ayudas prometidas en un principio nunca llegaron.

Una explicación que ayuda a entender porque varios de los programas iniciados por los gobiernos no funcionaron correctamente, es precisamente la falta de seguimiento de los mismos. Dentro de este programa en específico hubo algo positivo, la promoción que se hizo de las PYMES, así como la creación de sociedades de responsabilidad limitada de interés público y la formación de empresas integradoras.

La siguiente administración de Ernesto Zedillo (1994-2000), se enfrentó a una situación muy distinta, de crisis financiera severa, donde las PYMES se vieron más perjudicadas que otros tipos de empresas; de los 12 197 establecimientos manufactureros que existían en diciembre de 1994, para 1995 solamente quedaban 115 341. La reacción del gobierno consistió en crear un “Programa de Política Industrial y Comercio Exterior”, pero aunque en el discurso se decía que este programa era la continuación del programa anterior, la realidad superaba la lógica de dichas acciones, éstas eran insuficientes.

Analizando el panorama mencionado, considero que lo importante de estas políticas y reformas es que no habían sido diseñadas para reforzar y/o apoyar a la industria, en particular a las manufacturas, sino tenían como objetivo central el de promover la apertura comercial de México. El hecho es que, para alcanzar la apertura, se dejaron fuera aspectos básicos para el desarrollo del sector.

---

<sup>113</sup> IBID. Pág. 338

<sup>114</sup> Estas entrevistas se encuentran el artículo de Torres Felipe “las estrategias de integración y asociación en la agroindustria“, en el Libro Rueda Piero Isabel (1997). *Las empresas integradoras en México*. UNAM Instituto de Investigaciones Económicas



Supuestamente, el objetivo del mencionado programa era convertir al país en una potencia industrial exportadora, a partir de un mercado interno sólido y sobre la base de un sostenido esfuerzo de incremento de la productividad, de la cultura de calidad y de la innovación. Desafortunadamente, el objetivo del programa no fue alcanzado, según declaraciones de los propios empresarios.

Aún así, una parte del sector empresarial se benefició, éste fue el subsector de industria maquiladora de exportación, que es parte de una industria de mayor tamaño, porque en la experiencia mexicana, las empresas transnacionales son las que operan estas pequeñas empresas, las que a su vez son parte de una cadena productiva internacional.

Esta situación puede ser vista desde varias perspectivas: por un lado, las industrias maquiladoras son parte de una cadena, que es uno de los objetivos de la creación de redes productivas integradoras; a cambio de ese rasgo positivo, no contribuyen al desarrollo del país, porque de inicio se convierten en apéndices de la empresa matriz; no tienen una dinámica propia ni generan conocimiento, y mucho menos avances tecnológicos.

Este proceso se da principalmente en la frontera de México con Estados Unidos, donde las maquiladoras juegan un papel crucial para la economía de estas entidades; sin embargo, no generan desarrollo industrial; las condiciones sociales son inhumanas; no tienen un peso específico en la cadena productiva de la gran empresa, puesto que la multinacional de que se trate puede prescindir de ellas con facilidad, sustituyéndolas por las correspondientes en otros países, donde los costos sean menores.

La evolución de las PYMES dentro de los programas industriales fue resultado de una decisión estratégica tomada al momento de diseñar los mismos, por la que se suponía que las grandes empresas privadas nacionales, las filiales de empresas transnacionales y las maquiladoras de exportación serían los actores centrales del nuevo modelo.

En contraste, las pequeñas y medianas empresas manufactureras tradicionales, consideradas como actores que adolecen de “obstáculos” organizacionales y de escala, factores que les impiden un acceso exitoso a la economía internacional, no son consideradas significativas para la estrategia. .<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> Marco Dini y Giovanni Stumpo. Op. Cit. Pág. 352

El proceso vivido por las PYMES manufactureras ha sido arduo, algunas de ellas han desaparecido en el camino, otras han surgido del mismo modo; a su vez, las diferentes acciones tomadas por el gobierno han tenido alcances muy limitados, de forma tal que actualmente las PYMES prefieren importar que producir, y si exportan es simplemente en el papel de comercializadoras, que no de productoras, todo eso debido a que la actividad comercial les reditúa mayores ingresos que la actividad productiva. El abandono de la producción a favor del comercio ha destruido cadenas productivas, de igual manera que la maquila ha destruido otras; la acción de integrar esas empresas a las grandes redes internacionales ha quedado sólo en el papel.

Otro de los factores que repercutieron negativamente sobre las PYMES a partir de las reformas económicas iniciadas por el gobierno, es el desplazamiento de la demanda local de insumos intermedios y de bienes con alto contenido tecnológico para la industria desde el mercado interno hacia los mercados internacionales, lo que ha debilitado las relaciones cliente proveedor de las PYMES con las grandes empresas.<sup>116</sup>

### 3.2 .1 CARACTERÍSTICAS GENERALES

El panorama descrito no es el más alentador para la industria manufacturera; sobre todo en lo referente a las acciones gubernamentales, pero a pesar de ello, esta industria sigue siendo el sector más importante en la generación de producción bruta total, 44.3%, concentrando 11.7% de las unidades económicas y 23.2% del personal ocupado.<sup>117</sup>

Antes de comenzar con el análisis de las características generales de las PYMES es necesario aclarar que todos los datos utilizados en este apartado fueron tomados del Censo económico de INEGI de 2004.

En la siguiente gráfica se muestra la participación de las PYMES en comparación con la participación de las microempresas y de las empresas grandes. Lo interesante de esta información es que da cuenta de la importancia del subsector y nos lleva a la conclusión de que las PYMES pueden ser punto de partida para potenciar el sector manufacturero

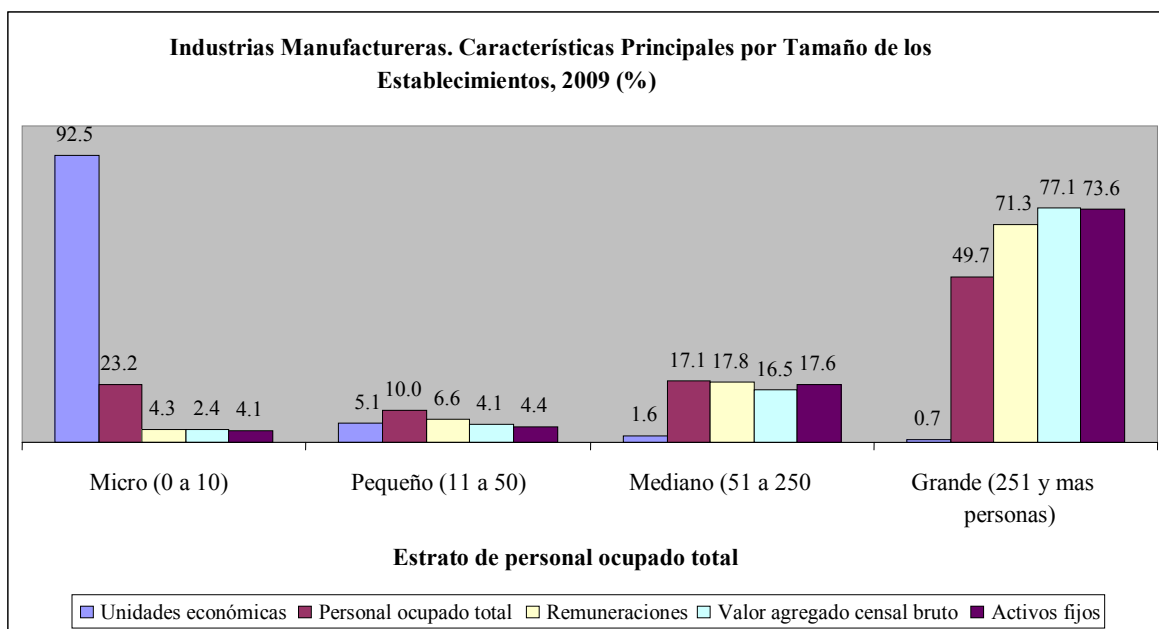
---

<sup>116</sup> Ibid. Pág. 355

<sup>117</sup> Censos económicos INEGI 2009.

porque, a pesar de representar menos unidades, cuentan con un gran potencial en cuanto a personal, remuneraciones, valor agregado y activos fijos.

Gráfica 1



Fuente: Censos Económicos INEGI 2009

Para el análisis de la evolución de los establecimientos en lo referente a su tamaño (Cuadro 10) y de su evolución en términos de personal ocupado por las PYMES manufactureras (Cuadro 11) se parte de dos fuentes: los censos económicos efectuados en 1999 y 2004, los más recientes de 2009.

**Cuadro (10) Industrias Manufactureras Evolución de las unidades económicas por tamaño, 1998 y 2009**

Tamaño	Unidades económicas		Crecimiento Porcentual 2003 - 2008
	2003	2008	
Total manufacturas	328 718	436 851	32.9
Micro	298 678	404 156	35.3
Pequeñas	19 754	22 349	13.1
Medianas	7 235	7 113	-1.7
Grandes	3 051	3 233	6.0

Fuente: INEGI Censos Económicos 2004 y 2009

Cuadro (11) <i>Industrias Manufactureras Evolución del personal ocupado total por tamaño, 1998 y 2009</i>			
Tamaño	Personal ocupado total		Crecimiento Porcentual 2003 – 2009
	2003	2008	
Total manufacturas	4 198 579	4 661 062	11.0
Micro	762 103	1 080 713	41.8
Pequeñas	431 768	467 197	8.2
Medianas	810 095	797 907	-1.5
Grandes	2 194 613	2 315 245	5.5

Fuente: INEGI Censos Económicos 2004 y 2009

En este contexto, la disminución tanto en establecimientos como en personal ocupado es considerable, en el periodo de 1999 a 2004, mientras que para 2008 han aumentado; sobre todo en las que nos interesan aquí, las PYMES, las cuales han tenido un crecimiento.

Un examen más detallado muestra que en 2003 las pequeñas empresas manufactureras representaron el 6.0% del total de las manufactureras, emplearon al 10.3% del personal ocupado y aportaron 7.1 % de la remuneraciones de este sector. Por otra parte, diez ramas industriales concentraron 53.8% y 52.7% respectivamente de las unidades económicas y personal ocupado total, entre ellas las siguientes: confección de prendas de vestir; panaderías y tortillerías; impresión e industrias conexas; fabricación de calzado; fabricación de productos de plástico y muebles.

Por su parte, las PYMES manufactureras medianas comprenden 7 mil 235 establecimientos que representan el 2.2% del sector; a su vez la remuneraciones, el valor agregado censal bruto y los activos fijos representaron 19.2%, 16.7% y 18.1% del total de las empresas manufactureras, respectivamente durante 2004. Sin embargo la que han tenido una mayor participación han sido la microempresas de 2003 a 2008.

Por otra parte, la distribución territorial de las empresas es relevante porque permite distinguir las poblaciones y las regiones en las que se ha producido crecimiento y/o desarrollo económico; la fuente ya mencionada<sup>118</sup> proporciona información sobre la

<sup>118</sup> Todos los datos en este apartado fueron tomados del Censo económico de INEGI de 2004.

distribución geográfica de los establecimientos manufactureros en general, tomando para ello las cinco regiones definidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2006- 2012.

1. Región Sur- Sureste: Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán.
2. Región Centro- Occidente: Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit, San Luis Potosí y Zacatecas.
3. Región Centro: Distrito Federal, Hidalgo, México Morelos, Querétaro y Tlaxcala.
4. Región Noreste: Coahuila, Chihuahua, Durango, Nuevo león y Tamaulipas.
5. Región Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Sinaloa y Sonora.

Un elemento básico para esta investigación es el hecho de que dentro de los subsectores más importantes del sector manufacturero la producción de alimentos y bebidas sigue siendo la más importante, representando el 18.2% del empleo y el 34.2 de las unidades productivas de la industria manufacturera; <sup>119</sup> en cuanto a la producción industrial, hay que señalar que las microempresas son las que generan el mayor volumen de empleo, precisamente porque desarrollan actividades intensivas en mano de obra, como elaboración y venta de tortillas y de pan, entre otras. Evidentemente, las PYMES manufactureras son fuertes en otras ramas industriales, por ejemplo en las industrias metálicas básicas.

Lo anterior no resta validez al hecho de que los productos agropecuarios son base del subsector de alimentos, y son el punto de partida para ingresar a otras áreas de la producción de alimentos, ello a través de las cadenas productivas. Es decir, hay que tratar de integrar la producción de bienes agropecuarios con la manufactura de alimentos, lo que llevaría a una mayor diversificación de productos alimenticios, más allá de las tortillas y del pan; un ejemplo podría ser la fabricación de alimentos procedentes del pavo –jamón, salchicha, etc.-, que no ha sido desarrollada al nivel nacional; a la fecha, son las empresas transnacionales las que aprovechan esas oportunidades, en tanto las mexicanas se limitan a la producción del insumo básico. Es decir, existen áreas con grandes posibilidades que los

---

<sup>119</sup> Programa de desarrollo empresarial 2001 – 2006 Pág. 35

productores mexicanos casi no han explotado; más todavía, las cadenas productivas nacionales se han debilitado y desarticulado.

La mayor o menor concentración geográfica de los agrupamientos industriales de sectores proveedores y conexos, definitivamente es un factor que incide sobre la competitividad de las diversas ramas manufactureras. Por ejemplo, dentro de las zonas más productivas se encuentra el área metropolitana, que es parte de la región centro, la que junto con la región noreste y centro-occidente, concentra tres cuartas partes de la producción fabril del país.<sup>120</sup>

El crecimiento del mercado doméstico en México no ha sido especialmente dinámico en los últimos años ya que, aunque la población ha crecido, el poder adquisitivo ha permanecido relativamente constante; en contraste, la demanda externa por productos manufacturados mexicanos se ha acrecentado en forma rápida, lo que ha llevado a modificaciones importantes en la estructura de la misma, no sólo al nivel de las manufacturas en términos agregados, sino de las diversas ramas industriales que la componen.

Esto se observa en el siguiente registro: en 1988 poco más de dos terceras partes de la demanda final de productos manufacturados correspondieron al consumo privado y público, cerca de 19% a la formación de capital y 18% a las exportaciones. Hasta 1991 la estructura de la demanda final no había registrado cambios significativos pero en los años siguientes las modificaciones fueron notables, hacia la reducción de la participación relativa de la demanda interna y al aumento de la externa, tanto para la producción procedente de empresas maquiladoras como la producción de las no maquiladoras.

La creciente demanda externa de productos manufacturados se dirige tanto a industrias intensivas en mano de obra, como a industrias poco intensivas en trabajo; al mismo tiempo, es mayor la relevancia del sector externo en industrias poco intensivas en el uso de recursos naturales y en particular de energéticos, en tanto se registró una importancia creciente en industrias intensivas en conocimientos.

Ya se han mostrado cifras que denotan la importancia de las PYMES manufactureras en la economía mexicana, y ahora habrá que tratar de evaluar su participación en el sector exportador; al respecto, las estadísticas muestran que las PYMES manufactureras han

---

<sup>120</sup>Hernández Laos Enrique (2000). *La competitividad industrial en México*. México UAM, Unidad Iztapalapa Pág. 170

crecido en las últimas décadas, ello a pesar de haber sido uno de los sectores más perjudicados por las reformas económicas, sobre todo por la competencia exterior.

Por otra parte, es notable la falta de participación de estas empresas dentro de las cadenas productivas, lo que tiene varias explicaciones, entre las más importantes el hecho de que fueron sustituidas como proveedoras por empresas extranjeras. Ello no parece haber representado un impedimento para su crecimiento a lo largo del tiempo.

Ahora bien, hay que estudiar más allá del mercado interno, de su evolución en el mismo, por lo que es recomendable examinarlas en lo referente a su participación en el mercado externo. Las manufacturas mexicanas se han consolidado en lo referente a exportaciones, pero básicamente en el área de la maquila; las empresas no maquiladoras no han mostrado el mismo dinamismo, y sin embargo también han aumentado su participación en el mercado externo. Lo anterior no garantiza su crecimiento y desarrollo a futuro, ello debido a que se basan en una alta dependencia respecto al mercado estadounidense.

Independientemente de esta situación, que requiere de un análisis más minucioso, lo importante es destacar que las manufacturas mexicanas han tenido un crecimiento considerable en las últimas décadas, y si se pone el énfasis en las PYMES, hay que señalar que a pesar de los múltiples factores de riesgo y obstáculos a los que se han enfrentado, su sector exportador es uno de los más consolidados.

### 3.3 EL DESARROLLO Y DESEMPEÑO DE LAS PYMES AGROPECUARIAS AL NIVEL NACIONAL

En los primeros apartados se explicó en parte la situación de las PYMES mexicanas agropecuarias en un contexto nacional, es decir, tratando de comprender el marco en el cual se han desarrollado, a ese fin se hizo una pequeña semblanza histórica, ubicando al sector y poniendo énfasis en los momentos que fueron más representativos, de mayor impacto.

Es necesario contextualizar más ampliamente a las PYMES agropecuarias en un marco nacional, con sus problemas y ventajas, y llevar a cabo una comparación con las PYMES manufactureras, enfocándose principalmente en sus diferencias y en las posibles ventajas que las PYMES agropecuarias podrían obtener del funcionamiento de las primeras.

Por lo pronto hay que calcular cuánto representa cada uno de estos dos subsectores dentro de la economía nacional, para lo cual se tomarán algunos parámetros, entre ellos el número de empresas de cada sector, su participación en el PIB Nacional, así como cuestiones de empleo y rentabilidad.

En el siguiente cuadro se presentan los diferentes sectores productivos de México y la distribución de las empresas que en ellos operan con relación a su tamaño.

Cuadro (12) <i>Los diferentes sectores productivos de México y la distribución por tamaño de las empresas que en ellos operan.</i>					
Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
<b>Industrial</b>					
Agropecuario	1.41 %	0.51 %	0.13%	0.02%	2.10%
Minería	0.27 %	0.06 %	0.07%	0.07%	0.50%
INDUSTRIA					
Manufacturera	47.07%	15.24 %	8.22%	4.02%	74.60%
Construcción	16.18%	5.52%	1.03%	0.17%	22.90%
Total Industrial	64.90 %	21.30	9.40%	4.30%	100%
<b>Comercial</b>					
Comercial	95.30%	3.20%	1.10%	0.40%	100%
Total comercial	95.30%	3.20%	1.10%	0.40%	100%
<b>Servicios</b>					
Comunicaciones	3.39%	0.56%	0.14%	0.21%	4.30%
Servicios	84.40%	8.79%	1.34%	1.18%	95.70%
Total Servicios	87.80%	9.30%	1.50%	1.40%	100%
Fuente: Cuadro del Libro “Las cajas de ahorro como opción para el financiamiento de micro y pequeñas empresas” tomado de la página de internet <a href="http://www.catarina.udlap.mx">www.catarina.udlap.mx</a> .					

Las cifras del cuadro 1.9 muestran claramente que el subsector manufacturero es el líder, rebasando por una gran diferencia a los sectores de la construcción, al agropecuario y al sector de minería.

Los planteamientos básicos que se presentaron en apartados anteriores, tanto en el referente a las PYMES agropecuarias como en el correspondiente a las manufactureras, pueden servir de base para posteriores diferenciaciones entre las PYMES agropecuarias y



las correspondientes manufactureras: en primer lugar hay que señalar que ambos tipos de PYMES han pasado por un proceso histórico similar, sobre todo durante las últimas décadas, y sin embargo, cada uno de los subsectores ha tenido una evolución particular.

Un hecho que hay que resaltar es que las actividades primarias han, naturalmente, pasado por un periodo histórico más largo, y que en las actuales circunstancias se encuentran en situación de desventaja, ello debido a que han ido perdiendo terreno en muchos sentidos, sobre todo en lo referente a rentabilidad.

Ello nos lleva a señalar que actualmente las PYMES agropecuarias, a pesar de su trascendental papel en la economía nacional, tienen un menor nivel de desarrollo, lo que entre otras cosas tiene que ver con la naturaleza de las actividades primarias, de mayor vulnerabilidad, y con su decreciente participación a lo largo del proceso de crecimiento de los países. Pero no hay que olvidar que las políticas económicas aplicadas a lo largo del tiempo también han jugado un papel en el deterioro del subsector.

Por lo pronto, las actividades agropecuarias son altamente vulnerables a factores fuera de su control a lo largo de su proceso de producción, como son los desastres naturales, o simplemente las precipitaciones pluviales, o cambios en la tierra cultivable, etc.; esto en cultivos en los que todavía no se cuenta con la tecnología adecuada que los haga independientes de estos factores.

Otro elemento diferenciador es que en las actividades agropecuarias por lo general se obtienen de uno a más productos en un mismo proceso de producción; un aspecto más a considerar es que los productos agropecuarios tienen carácter perecedero, lo que incrementa el riesgo para el productor, quien está expuesto a inestabilidad de la demanda de ese tipo de bienes, a cambios de precios y, consecuentemente, a cambios en su ingreso. Lo anterior reduce la flexibilidad ante imprevistos de las pequeñas empresas agropecuarias, o simplemente lleva a pérdida de control sobre la producción, a diferencia de las empresas manufactureras, las que tienen mayor control sobre sus procesos productivos.

Esta diferencia es uno de los factores más notables que provocan desventajas, pero también es cierto que dicha situación es susceptible de ser revertida, sobre todo cuando los productores agropecuarios cuentan con tecnología avanzada, con técnicas de cultivos y de crianza, que les permitan tener mayor control sobre sus procesos productivos, y mayor

certidumbre acerca de los resultados. En concreto, la tecnología permite el desarrollo de procesos de producción múltiple con los mismos factores de producción. Este no es el caso para México.

Un hecho incuestionable es que la industria manufacturera ha ido desplazando a la agropecuaria, esto es irremediable puesto que tanto las poblaciones como sus actividades han ido evolucionando, por lo tanto sus gustos, y consecuentemente su consumo, han ido cambiando; sin embargo, conviene destacar que las materias básicas son esencialmente estratégicas para que ramas industriales como las de alimentos y bebidas puedan funcionar.

Aparte de circunstancias históricas, del proceso de crecimiento económico, que forzosamente lleva a reducción de la participación de las actividades primarias, y de las diferencias en la naturaleza misma de las actividades agropecuarias respecto a las manufacturas, están las políticas económicas emprendidas por los diferentes gobiernos a lo largo de mucho tiempo, las que no han servido como instrumentos para compensar las desventajas comparativas de las actividades primarias. Simplemente, la disparidad en cuanto a crecimiento, de las actividades agropecuarias respecto a la manufactura de alimentos y bebidas, es muestra fehaciente de la falta de apoyo gubernamental a las primeras.

La realidad es que no existe una conexión clara entre las políticas agropecuarias y las industriales; es decir, han sido diseñadas separadamente, sin relación unas con las otras. Estamos hablando de que se han diseñado e introducido políticas para el campo y políticas industriales, pero no hay políticas por las que se vinculen la agricultura y la industria, en donde se las vea como interdependientes y se busque que mantengan una relación sana.

Las políticas internacionales que el gobierno ha adoptado como bandera durante las últimas décadas, entre ellas la apertura comercial, han afectado todavía más esta débil relación entre ambos subsectores, sobre todo porque, a partir de 1994, con la crisis económica vivida entonces, se agravó la situación, provocando que varias cadenas productivas se debilitaran y desarticularan. Esto ha generado que la vinculación de las empresas nacionales con las industrias más dinámicas en el mundo se haya reducido.

El papel de las empresas agropecuarias en la economía nacional ha ido decreciendo, tanto en número como en su aportación al PIB, como se señaló en el primer apartado de este

capítulo. Eso es natural durante el proceso de crecimiento, es inevitable. Lo importante no es que suceda sino cómo se da el proceso, y que la agricultura vaya mejorando en términos de productividad, incluso a sabiendas de que es prácticamente imposible alcanzar a la industria manufacturera en ese terreno. Es por eso que el estudio de las relaciones intersectoriales entre el sector agropecuario y el agroindustrial es crucial para comprender mejor tanto la situación actual de esa interrelación como sus posibilidades de expansión.

En México, el crecimiento económico se ha visto afectado negativamente por dos razones, la primera es la incapacidad del sector exportador para generar divisas que la economía necesita para funcionar y crecer, y la segunda y quizá más importante es el lento crecimiento de la agricultura y su falta de integración al resto de la economía; un sector que básicamente se limita a producir bienes que serán transformados por la industria, debido a lo cual habría que considerarla como una rama de la industria, la proveedora de materias primas agrícolas.<sup>121</sup>

En todo caso, el papel que la agricultura debe desempeñar en el desarrollo económico es un tema controvertido, pues bajo los parámetros de la economía contemporánea esta relación intersectorial debería ser de beneficio para la agricultura, la que además de actuar como proveedora de los insumos, debería estar integrada con la industria manufacturera de bebidas y alimentos, para transformar dichos insumos. Para que eso sea factible, las actividades primarias tendrían que generar un excedente de producción por encima de lo necesario para cubrir sus necesidades de consumo básico, que trasladarían a las actividades industriales; de no haber excedente agropecuario, lo que podría ser un factor de desarrollo se convierte en un impedimento al crecimiento. Otra aportación de las actividades agropecuarias a la industria es la mano de obra.

Las actividades agropecuarias y las manufactureras de bebidas y alimentos también son complementarias en el mercado, donde interactúan para la compra y venta de bienes y servicios; el problema radica en las condiciones bajo las que comercian, de clara desventaja para las actividades primarias, de ahí la necesidad de la intervención gubernamental, con políticas adecuadas de precios de los productos agrícolas. Por otra parte, en las fases tempranas del crecimiento es común que la agricultura sea el sector generador de las divisas

---

<sup>121</sup> Fuji Gerardo. *La agricultura, la agroindustria y la restricción externa al crecimiento económico de México*. [www.ejournal.unam.mx/pde/pde122/PDE12202.pdf](http://www.ejournal.unam.mx/pde/pde122/PDE12202.pdf). Pág. 1

necesarias para la industrialización, en un contexto en que la industria todavía no cuenta con capacidad suficiente para exportar.

En México no se ha desarrollado una relación sana de complementariedad entre ambos sectores productivos, por el contrario, las políticas gubernamentales son muestra de que se ha dado prioridad al sector industrial sobre el agropecuario. Por lo mismo, el papel del sector primario en el crecimiento económico ha sido menor a sus potencialidades, y al no poder abastecer a la agroindustria de materias primas lleva a la importación de éstas, lo que genera déficit comercial. La realidad es que la relevancia de la agricultura para el crecimiento de la economía nacional <sup>122</sup>rebas con creces su participación en el producto o en las exportaciones.

Al mismo tiempo, la exportación de productos agropecuarios conlleva riesgos, pero aún así debe ser emprendida, porque para algunos productos existen mercados externos con mejores condiciones de precios que el mercado local. La idea es generar recursos que fortalezcan al sector en su conjunto, pero sobre todo a los productores pequeños y medianos, los cuales han sido los más afectados por el proceso de crecimiento económico y por las políticas gubernamentales que lo han acompañado.

Para tener una mejor idea de la situación actual del sector agropecuario es necesario observar las cifras del último Censo Agrícola Ganadero y Forestal efectuado en 2008, las cuales dan muestra de su debilitamiento, al punto que se habla de un estado de crisis aguda; después de más de 15 años desde el último censo, las cifras son elocuentes en cuanto al estado de deterioro del sector agrícola.

Todas las unidades de producción agrícola representaron el 24.6% de las hectáreas productivas en 1991, en contraste con el 19.4 % del total en 2007. Otro dato motivo de preocupación es el envejecimiento de los agricultores y productores, ya que sólo el 7% de los campesinos tienen entre 15 y 30 años de edad, mientras el 91% se ubica entre 39 y 70 años, y el 54 % tiene más de 50 años. Esta situación pone en riesgo la producción agrícola, ya que no existe mano de obra que asegure la preservación de esta actividad.<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup> Ibidem. Pág. 24

<sup>123</sup> Garduño Roberto y Méndez Enrique “Censo agrícola revela el estado de crisis en que se encuentra el campo mexicano”. La Jornada. Política. 26 de Marzo 2009. Pág. 17

Del total de las 3 millones 200 mil unidades de producción que existen en el país, 77% sufren problemas de escasez de crédito, alto costo de insumos, pérdida de fertilidad de la tierra, problemas de comercialización y escasa capacidad productiva. La mayoría de estos problemas vienen de antaño, es decir son problemas que este sector ha cargado durante décadas, pero que en la actualidad no están siendo solucionados, ello a pesar del conocimiento que se tiene de los mismos.

En cuanto al nivel de escolaridad de los 4 millones 100 mil campesinos, 27% no asistieron a la escuela, y solamente 8.3 % tiene un grado superior al de secundaria. Los hombres siguen predominando en el manejo de las unidades productivas, representando el 83%. El total de hogares censados fue de 6 millones 400 mil. Esas unidades se encuentran distribuidas en 112 millones 700 mil hectáreas. De esa superficie, 70 millones de hectáreas son privadas; 37 millones ejidales; 3.8 millones comunales; 1.4 millones de colonia, y 0.5 millones públicas.<sup>124</sup>

De los datos anteriores, quiero resaltar algunos aspectos, uno de ellos es el hecho de que las reformas agrarias impulsadas por el gobierno en 1992, estaban precisamente encaminadas a reducir las tierras ejidales y comunales; ello a fin de resolver uno de los problemas más severos de la producción agrícola, que estas tierras no podían ser vendidas ni arrendadas a privados. Las cifras muestran que ese objetivo se logró en parte; sin embargo, las cosas no están funcionando como se esperaba.

Una de las razones para ello es precisamente que el gobierno no supo manejar esta situación de forma estratégica; no hubo un plan por el que se controlara de manera adecuada este cambio en la estructura de la tenencia de la tierra, lo que ha provocado pérdida de eficacia en la aplicación de las políticas agrarias.

Otro de los aspectos que muestra problemas es la calidad de la tierra, ya que del total de superficie cultivable, 75.2 millones de hectáreas, o el 66.6% del total, son de pastos naturales, de agostadero o de monte: 31.5 millones son superficie de labor; 3.9 millones de bosque o selva en explotación, y 2.1 millones son áreas sin vegetación.<sup>125</sup> En suma, solamente el 43% del total de tierra cultivable se ocupa para los cultivos, el 57% restante se dedica a otros usos.

---

<sup>124</sup> IBIDEM.

<sup>125</sup> IBIDEM

En conclusión, la grave situación que enfrenta el sector agropecuario en México se debe a la existencia de grandes obstáculos a su desarrollo, algunos provocados por el gobierno, al no introducir políticas tendientes al crecimiento del sector; por su parte, los campesinos mismos no han logrado optimizar sus técnicas de producción, en primer lugar porque carecen de la preparación necesaria para lograrlo y tienen una gran reticencia al cambio, además de que su experiencia pasada los lleva a desconfiar de las políticas gubernamentales.

Todo lo anterior ha desembocado en una crisis que muestra claras señales de empeorar si no se atienden las exigencias básicas para que el sector sea productivo, entre otras que la actividad agropecuaria sea redituable para las personas que se dedican a ella. El campo mexicano ha sido abandonado por la mano de obra joven, la cual ha optado por emigrar a las ciudades dentro de México o a otros países, principalmente a Estados Unidos. Como lo muestran las cifras ya mencionadas, esta situación se ha agravado en el sentido de que la población activa en el campo ha envejecido, pues quienes deberían haberla sustituido han emigrado en busca de oportunidades.

Las consecuencias de este deterioro son la creciente dependencia respecto al exterior en materia de abastecimiento de alimentos, por la incapacidad de la agricultura para satisfacer la demanda interna de productos agropecuarios, en particular de los alimentos básicos de la dieta mexicana, como la harina de maíz para tortilla, el frijol, el arroz o el trigo, necesario para la elaboración del pan.

La actitud y las acciones que el gobierno ha emprendido para remediar esta situación son motivo de preocupación, ya que a la fecha no existe un plan emergente por el que se ofrezcan estrategias viables de saneamiento del sector agropecuario; por su parte, los productores no parecen estar buscando opciones, por ejemplo la de crear cadenas productivas internas e incluso tratar de exportar parte de su producción. En conclusión, el papel de las PYMES agropecuarias es esencial para generar un desarrollo en el sector; sin embargo, los diferentes gobiernos mexicanos no han puesto atención en esta parte de la economía mexicana, sino que, a través de sus políticas, lo único que evidencian es un desdén hacia el mismo.

La pregunta que queda en el aire es ¿Cómo podrían las PYMES agropecuarias contribuir a revertir esta tendencia al deterioro del sector? En el siguiente capítulo de este trabajo

intentaré responder, aunque sea en parte, a esta interrogante, para lo cual plantearé una posible estrategia diseñada específicamente para las PYMES agropecuarias. Aunque hay que aclarar que el problema tiene una dimensión muy amplia, y en este estudio solamente se busca un posible camino.

### 3.3.1 APOYOS GUBERNAMENTALES PARA LAS PYMES MEXICANAS

El papel del gobierno, como un factor externo a la empresa, que la afecta de manera directa, requiere de un pequeño análisis, el cual ya ha sido estudiado detalladamente a través de la investigación, manifestado su importancia para el funcionamiento y desarrollo de la misma. Dependiendo evidentemente de los objetivos de la empresa y sus requerimientos.

Este apartado está específicamente diseñado para analizar los apoyos gubernamentales que existen en la actualidad, ampliando el panorama de las posibilidades de una PYME agropecuaria, que decida contemplar la exportación de sus productos como una opción.

El gobierno federal está formado por varias dependencias gubernamentales, en el caso de México son las Secretarías, cada una de ellas tiene un papel específico, sin embargo existen proyectos, programas etc.; en las cuales se vinculan de manera específica para apoyar y dar seguimiento a estos.

En el caso de las PYMES podemos encontrar ciertos programas y proyectos, que se derivan del Plan de Desarrollo 2007-2012, los cuales se desprenden de los objetivos diseñados para cada sector en específico. En el caso del sector rural se pueden observar varias estrategias creadas para lograr estos objetivos.

- Dentro de los objetivos diseñados para el sector rural se enumeran a continuación:
- Elevar el nivel de desarrollo humano y patrimonial de los mexicanos que viven en las zonas rurales y costeras.
- Abastecer el mercado interno con alimentos de calidad, sanos y accesibles provenientes de nuestros campos y mares.

- Mejorar los ingresos de los productores incrementando nuestra presencia en los mercados globales, vinculándolos con los procesos de agregación de valor y vinculándolo con la producción de bioenergéticos.
- Revertir el deterioro de los ecosistemas, a través de acciones para preservar el agua, el suelo y la biodiversidad.<sup>126</sup>

Analizando lo anterior mencionado, se puede ver que uno de los objetivos principales de este conglomerado de acciones, está encaminado a desarrollar al sector e insertarlo en la economía nacional de manera integral, beneficiando tanto a las personas que se desempeñan en el, como a la economía nacional, observando el panorama de cuidado ambiental.

El objetivo general es ambicioso, la realidad es contundente al demostrar que no se ha logrado de manera exitosa; las actividades del sector rural, cada vez se han visto más mermadas, como se ha demostrado a lo largo de la investigación, las cifras, datos, información dan referencia de ello; sin embargo hay que rescatar estos programas diseñados para este tipo de empresas, considerando que pueden dar paso o posibilidad, para comenzar o visualizar un proyecto a largo plazo a las PYMES que así lo consideren.

Para efectos de esta investigación, lo más destacable de este apartado es enumerar los diferentes apoyos que ayudan a las PYMES agropecuarias y de los cuales pueden hacer uso dependiendo de sus necesidades y propios intereses, por lo cual no es necesario describir el funcionamiento de cada programa, sino mencionarlo, evidentemente visualizando cual es su objetivo en específico.

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), es el principal órgano encargado de proporcionar apoyo y ayuda gubernamental al sector agropecuario y rural en su desarrollo, para ello cuenta con diferentes órganos y programas.

---

<sup>126</sup> Información obtenida del Plan de Desarrollo 2007-20120 del Gobierno Federal



Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA), es uno de los pilares más importantes para la ayuda a la producción agropecuaria nacional, cabe destacar que es un órgano administrativo desconcentrado, que tiene como objetivo principal ayudar a la comercialización de los productos agropecuarios, frente a las apertura económica que enfrenta el país, sobre todo en la cuestión de liberación de mercados. Además administra y opera los apoyos de PROCAMPO.

El Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO) es uno de los actores más importantes dentro del sector, está encargado de transferir los recursos económicos, a la producción rural, esto como una de sus principales tareas.

El siguiente programa es CAPITALIZA, es el Sistema de Garantías y Acceso Anticipado a Pagos Futuros del PROCAMPO, como su mismo nombre lo dice ayuda a los productores a capitalizarse de manera anticipada por medio de créditos, evidentemente el proyecto debe ser viable y rentable.

Procedimiento para la Actualización del Directorio del PROCAMPO (Registro Alternativo), este programa es un recurso alternativo para aquellos productores que no se integraron en tiempo o forma a PROCAMPO.

La Promoción de Exposiciones y Ferias, ingresa dentro del programa de Desarrollo de Mercados Agropecuarios y Pesqueros, en concreto esta busca la articulación del sector en el mercado tanto nacional como internacional, para ello desarrolla una serie de eventos y apoyos en pro del consumo y preferencia de los productos agropecuarios nacionales.; así como también hace uso del Sistema de Información Rural Sustentable, Desarrollo de Mercados, Planeación y Prospectiva, para lograr sus objetivos.

Programa de Prevención y Manejo de Riesgos, tiene como objetivo principal dar apoyo a los productores agropecuarios, pesqueros, acuícolas entre otros, para resolver, prevenir problemas de mercado financiamiento, sanidad e inocuidad o posibles desastres naturales.

SAGARPA ha desarrollado un nuevo programa, Programa de Producción Sustentable y Ordenamiento Ganadero y Apícola (PROGRAN), es cuál es la continuación del Programa

de Estímulos a la Productividad Ganadera; busca dar un impulso a la productividad, adopción de tecnología, cuidado de los recursos naturales.

Existen diversos programas y apoyos gubernamentales, a los cuales las PYMES agropecuarias mexicanas pueden tener acceso, los programas que se mencionan en los párrafos anteriores, han sido seleccionados específicamente, por el sector al cual están encaminados, sin embargo existen otros recursos de los cuales se pueden valer las empresas para lograr sus objetivos. La Secretaria de Economía tiene una serie de programas especializados en PYMES.

El objetivo principal de este apartado era mostrar que en efecto existe una diversificación de programas y proyectos gubernamentales de los cuales se puede hacer uso, dependiendo de las necesidades y propósitos que tiene cada empresario. Sin embargo hay que dejar aclarado que se necesita una serie de elementos para acceder a ellos, igualmente hay que estar consciente que son procesos complicados y burocráticos, a los cuales se les debe dedicar tiempo y tener noción que es un proceso en varias ocasiones son largos y complejos.

Precisamente después de analizar todos estos elementos aunados a los que ya se habían observado a lo largo de la investigación, varias veces los productores no acceden a este tipo de programas y apoyos, porque no cuentan con la orientación necesaria, son tramites complicados, tanto en tiempo como en requerimientos, que en varios casos, los pequeños productores no alcanzan a comprender, esto provoca desanimado y renuncia los mismo a veces antes de siquiera acceder a ellos.

Uno de los principales problemas por los cuales estos programas, no funcionan de manera adecuada, es decir de manera integral, para todos los productores, tanto medianos como pequeños, es la sencilla razón de que no son promovidos en las zonas que en determinado momento y por las circunstancias económicas, no tienen acceso a esta información; y si se tiene el conocimiento de ellos, no pueden acceder.

Considero que una opción viable para el acceso a estos programas, es la promoción de ellos en cada rincón de la República, así como una simplificación de los mismos, para

personas o entes que no cuentan con la capacitación necesaria para ello, por eso es tan importante la educación en las zonas rurales, porque en varias ocasiones las personas no comprenden los procesos, por falta de información y formación.

### 3.4 EL DESARROLLO Y DESEMPEÑO DE LAS PYMES AGROPECUARIAS AL NIVEL INTERNACIONAL

El ámbito internacional es muy complejo, sobre todo si se le ubica en un contexto histórico determinado. Sin embargo, para efectos de esta investigación, estudiaremos la situación de las PYMES agropecuarias mexicanas a partir de la década de los ochenta, porque fue entonces cuando se inició la apertura comercial y financiera de México al exterior, por supuesto con consecuencias para las siguientes décadas.

Los dos hechos clave de esta apertura son el ingreso de México al GATT y el inicio de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, o TLCAN, las que concluyeron con la firma de este tratado y su entrada en operación. En un inicio, al igual que cualquier otra estrategia emprendida por el gobierno, esta apertura tenía objetivos muy específicos. Leycegi<sup>127</sup> señala que la apertura de la economía mexicana tuvo ciertas condiciones para su negociación, las cuales pueden clasificarse en internas y externas.

Bajo este contexto, las negociaciones para el ingreso de México al GATT hacen referencia al ámbito global, sobre todo porque reflejaron la realidad internacional que se vivía entonces, con los diferentes procesos socioeconómicos que estaban dándose. En cuanto al sector agropecuario en este espacio específico, lo que denota es que éste siempre ha estado protegido en todos los países del mundo, ya que es considerado un sector estratégico.<sup>128</sup> El ejemplo más claro se observa dentro de la misma organización, puesto que las mayores dificultades que se dieron en las negociaciones de este organismo internacional surgieron en la mesa destinada a la agricultura, en la que hubo algunos puntos negociados, donde nunca antes se habían alcanzado acuerdos.<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> Libro Leycegi, B., y R. Fernández de C. (Coordinadores) (2000), *¿Socios Naturales? Cinco años del Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. México, D.F., Instituto Tecnológico Autónomo de México / Miguel Ángel Porrúa.

<sup>128</sup> Carrillo Huerta Mario Miguel. Op. Cit. Pág. 16

<sup>129</sup> La referencia es a la Ronda de Doha, de la Organización Mundial del Comercio, que fue una gran negociación emprendida para liberalizar el comercio mundial. Su objetivo apuntaba a completar un tema que había quedado pendiente de un gran ciclo anterior (la llamada Ronda de Uruguay): el comercio agrícola.

Entre los compromisos que se lograron en esta ronda<sup>130</sup> fueron: el no aumentar los niveles de protección al sector respecto a los que ya existían, para lo cual había que modificar y sobre todo reducir los subsidios a la producción y a la exportación de productos agroalimentarios. México entró al GATT en 1986 y participó en la Ronda Uruguay cuando se tomaron los acuerdos para reducir y transformar la naturaleza de los subsidios, de manera que tuvo que suscribir dichos acuerdos.<sup>131</sup>

Los hechos anteriores, incluyendo la firma del TLCAN, han determinado la orientación de la política agropecuaria del gobierno mexicano, cuyo objetivo ha sido convertir al sector en uno altamente productivo y competitivo, sin subsidios oficiales. Por este motivo, a partir de principios de los noventa México ha hecho las modificaciones requeridas para dicho fin, incluyendo las reformas al sistema financiero y de crédito agrícola de 1988.

Todo lo anterior cambió la situación de las PYMES agropecuarias, prueba de ello son los siguientes datos: De 1945 a 1956 hubo autosuficiencia alimentaria en el país. Las exportaciones agrícolas representaron 45% del total de exportaciones de mercancías en 1950, 50.6% en 1960 y 42.6% en 1968. El crecimiento de cultivos tradicionales de exportación en los primeros años de la década de los setenta, intensivos en mano de obra, como algodón, café y caña de azúcar, fueron benéficos. Hasta principios de los años setenta la relación costo- precio al interior de la agricultura fue favorable.<sup>132</sup>

Esta bonanza no duró mucho tiempo, pues para finales de la década de los setenta la relación de precios agrícolas ya era desfavorable, al igual que el nivel general de precios, esto se debió principalmente al cambio en la relación costo-precio y al impacto de la Revolución Verde<sup>133</sup>; en la misma década comenzó a perfilarse un nuevo patrón de cultivos, en el que la producción de alimentos perdió importancia, sobre todo a consecuencia de la expansión de la ganadería; o sea, que los cultivos ya iban encaminados a la producción de sorgo, cebada, maíz forrajero etc.

---

<sup>130</sup> La Ronda de Doha

<sup>131</sup> Carrillo Huerta Mario Miguel. Op. Cit. Pág. 167

<sup>132</sup> Barrón P. María Antonieta. *Empleo en la Agricultura de exportación en México*. Juan Pablo editor. México. DF. 1995. pág. 36

<sup>133</sup> La Revolución Verde se refiere a un modelo para la agricultura nacido en Estados Unidos para la creación de semillas híbridas, cuyo principal objetivo era la obtención de altos rendimientos. La Revolución Industrial conlleva la necesidad de incrementar la producción de alimentos para sustentar la industrialización lo que, combinado con eventos de carácter climático, hizo resaltar la importancia de la producción alimentaria.

La pérdida de la autosuficiencia alimentaria obligó al país a importar parte del consumo nacional de alimentos; a su vez, las modificaciones en el patrón de cultivos llevaron a la especialización por regiones de la actividad agrícola, con lo cual se agudizaron las diferencias ya existentes entre los productores y se crearon nuevos mercados de trabajo. Hasta 1991, los pequeños productores, el minifundio ejidal y privado del centro y sureste del país, se hicieron cargo de la producción de maíz, pero con nulas o mínimas posibilidades de acumular; a su vez, los productores capitalistas medianos y grandes del norte y noreste del país, asumieron la producción de bienes no básicos para el mercado.<sup>134</sup> México se convirtió en proveedor de hortalizas de invierno y de productos perennes de carácter tropical, para la exportación a Estados Unidos.

Durante estas décadas creció la participación de la producción hortícola en las exportaciones. Un ejemplo claro son las cifras de exportación de estos productos a Japón: de enero a noviembre de 2009, la exportación de aguacate de México a Japón fue de 25 mil 208 toneladas, lo que representó un aumento del 17.2 por ciento, en comparación con los 21 mil 514 toneladas exportadas durante el mismo periodo de 2008. Con respecto a la calabaza cabocha fresca, se registró un aumento del 13 por ciento, al pasar de 13 mil 223 toneladas en 2008, a 14 mil 937 en 2009; mientras que el limón persa y el mango fresco registraron un ligero ascenso del 4.2 y 4.0 por ciento, respectivamente, ya que las exportaciones del primero pasaron de mil 812 toneladas de enero a noviembre de 2008, a mil 736 en el mismo lapso de 2009, y las de mango fresco de 5 mil 260 toneladas, a 5 mil 500, durante el periodo de referencia.<sup>135</sup>

La productividad es uno de los aspectos que más se ha visto transformado en las últimas décadas, en general a partir de cambios en la tecnología. No hay que olvidar que el cambio tecnológico es elemento esencial del desarrollo humano, a tal punto que, para las empresas, un adelanto tecnológico puede significar continuidad y competitividad en un mercado, ó, en caso de no producirse, su lento desplome.

En lo referente a las actividades agropecuarias, el factor tecnológico cambió tanto el estado del sector como su concepción. En un primer momento se duplicó la producción mundial de alimentos, esto en gran medida por el incremento de las áreas irrigadas, y por el uso de

---

<sup>134</sup> Barrón op. cit. Pág. 45

<sup>135</sup> Marisol Juárez. *EL Mundo prefiere los productos mexicanos*. Agro negocios. INFORURAL. 12 de Febrero 2010. [http://www.inforural.com.mx/agenda.php?&id\\_rubrique=404&id\\_article=54472](http://www.inforural.com.mx/agenda.php?&id_rubrique=404&id_article=54472)

fertilizantes químicos y de cultivos basados en variedades de semillas mejoradas. Por otra parte, hubo un periodo muy largo de tiempo en el que los precios de los productos agropecuarios iban a la baja, lo que se traducía en graves dificultades para los productores dentro de la agricultura; entre los factores que contribuían a la baja de precios de los productos agropecuarios, estaban las políticas de apoyo instrumentadas en países desarrollados.

A la par de este fenómeno de creciente productividad en la producción de alimentos, surgió otro muy significativo, que se añadió al primero, con dos consecuencias encontradas: es un hecho que la población mundial ha ido creciendo, lo que por una parte debería haber significado incremento de la demanda de alimentos y un estímulo a su producción; sin embargo, la mayor población resultó en incremento de la pobreza, lo cual nos lleva a la conclusión de que sí existe una demanda potencial, pero que no se hace efectiva porque no existe capacidad de compra de los productos agropecuarios, en particular los alimentos.

Lo ideal sería que, así como aumenta la población y la productividad, no sólo en el sector agropecuario sino en todos, también aumentara el nivel de vida de la población, para que todos pudieran tener acceso a este tipo de bienes.

Para determinar el nivel actual de presencia de las PYMES agropecuarias mexicanas en el ámbito internacional, se hace necesario recurrir a un análisis que presenta el Banco Nacional de Comercio exterior, o Bancomext<sup>136</sup> en su revista “Negocios”. En el artículo denominado “Los 10 mejores Estados exportadores”, se habla ampliamente sobre qué producto exporta cada uno de los Estados de la República, y a dónde; además, en este artículo también se presenta la información que se describió en el punto 3.2.1, en donde se examinó el tema de la consolidación de las manufacturas mexicanas al nivel internacional.

El primer Estado de la República mexicana al que se hace referencia es Sinaloa, el cual tiene más de 50 años participando en el comercio internacional; sus productos agrícolas y pesqueros pueden encontrarse tanto en Estados Unidos, como en Europa y Japón. La experiencia de estos horticultores demuestra que es posible adaptarse y ser exitosos a pesar

---

<sup>136</sup> Bancomext es una institución financiera del gobierno mexicano cuya misión consiste en impulsar el crecimiento de las empresas mexicanas, principalmente pequeñas y medianas, e incrementar su participación en los mercados globales, ofreciendo soluciones integrales que fortalezcan su competitividad y fomenten la inversión, a través del acceso al financiamiento, otros servicios y promocionales.

de la existencia de rigurosos controles de calidad, y a pesar de los vaivenes de los precios en los mercados internacionales.

La estructura productiva del Estado de Sinaloa se compone principalmente de los siguientes rubros: la agricultura, la silvicultura y la pesca aportan 25% del PIB del estado; seguidas por los restaurantes, el comercio y los hoteles con un 20%; los servicios comunales y sociales 20%, los servicios financieros 16%; los transportes y las comunicaciones 12%, y el sector industrial 7%. Pero el sector de mayor peso en esta lista es la agricultura, con producción promedio de 14 mil millones de pesos anuales, y con exportaciones de 750 millones de dólares al año. Sinaloa contribuye con más del 50% del total de exportación hortícola nacional.

El siguiente Estado en la lista es Baja California, cuyo desarrollo económico ha evolucionado en diversos campos, como los de la vinicultura, la pesca y el comercio, aunque sobresalen las maquiladoras. La población económicamente activa se encuentra principalmente en la industria de la transformación, 30%, en el comercio 20% y en los servicios 30%. Además, tiene frontera con California, el estado de Estados Unidos de mayor importancia económica en el mercado más grande del mundo. Es parte del pasillo de alta tecnología, que incluye Seattle, Portland, Silicon Valley, Los Ángeles y San Diego, y su ubicación geográfica le ofrece acceso directo a las economías asiáticas. Es la puerta al mercado global del Corredor del Silicon Valley.

Chihuahua es el siguiente Estado de la República mexicana en la lista. Su ubicación geográfica, su extenso territorio con múltiples recursos naturales, su mano de obra calificada y su frontera con Estados Unidos, han sido factores decisivos para su desarrollo económico. Sus actividades productivas comprenden tanto agricultura como ganadería, así como diversas ramas industriales. Al respecto la industrialización de la entidad se basa en la transformación de materias primas básicas procedentes de la agricultura y la ganadería, y ha ido enfocándose a las manufacturas con márgenes competitivos en cuanto a la calidad de sus productos. Las principales empresas exportadoras en el Estado de Chihuahua son empresas maquiladoras extranjeras, que no están integrando una proporción significativa de insumos nacionales.

Coahuila es la sexta economía del país, su actividad económica en diversos campos varía por regiones. En la zona de La Laguna se encuentran las principales empresas textiles y

agropecuarias. En Saltillo, la capital del Estado, tienen asiento la industria automotriz y las empresas que a su alrededor surgen; también existen factorías metalúrgicas, textiles y químicas. En el centro del estado se ubica una de las compañías siderúrgicas más importantes del país. Además en el norte, en la frontera con Estados Unidos, se ha asentado un gran número de maquiladoras.

Por su parte Jalisco, aparte de su gran potencial como un Estado turístico y el principal productor de tequila, cuenta con las empresas más importantes del ramo electrónico y las telecomunicaciones, como IBM, INTEL, Motorola, HP, Kodak, entre otras. El sector agropecuario de este Estado es particularmente importante en la producción de maíz, de carne de cerdo, leche, huevo y aves. El segundo lugar lo ocupa la industria farmacéutica, artículos de hule, fabricación de cemento, cal, yeso y otros materiales a base de minerales no metálicos, así como calzado en general.

Nuevo León es uno de los polos industriales más importantes del norte del país, sus crecientes exportaciones han ido orientadas a la manufactura de vidrio, accesorios automotrices, productos eléctricos tales como arneses automotrices, condensadores eléctricos, consolas y paneles eléctricos, aparatos de telefonía, alambres de cobre, electrodos, entre otros.

Puebla, además de su gran riqueza cultural, en su territorio cuenta con una empresa automotriz importante al nivel mundial; ha desarrollado una industria textil que, a pesar de la crisis reciente, exporta a Estados Unidos y a Europa, y también tiene un desarrollo importante en los sectores eléctrico y electrónico.

Sonora cuenta con una fuerte cultura empresarial que le ha permitido aprovechar la amplia disponibilidad de recursos naturales: minerales, tierra fértil, estuarios pesqueros naturales, mar y atracciones turísticas. Su extensa frontera con Estados Unidos y su fácil sistema aduanal le han permitido exportar con éxito. Cuenta con 29 parques industriales y una infraestructura de clase mundial para el deporte, turismo y tiempo libre.

Tamaulipas es considerada la principal conexión de México con el mercado mundial, y se ha convertido en la puerta por excelencia del corredor carretero, ferroviario y marítimo del TLCAN, porque es la entidad mexicana con más cruces internacionales, incluyendo sus dos puertos, en donde se manejan más de ocho millones de toneladas de mercancías. Además,



cuenta con una planta productiva basada en la refinación de petróleo, dos refinerías, 22 plantas de industria química y petroquímica. La industria maquiladora también es importante, con tres de cada cuatro empleos generados por la maquila. Existen 536 empresas exportadoras que compiten exitosamente en los mercados internacionales.

Veracruz tiene tres puertos muy importantes: Veracruz, Tuxpan y Coatzacoalcos, sobresale por su riqueza agrícola, forestal y pesquera, pero además es líder nacional en ramas como en la petroquímica básica, que equivale al 93.2% del total nacional y la generación de energía eléctrica. Las principales exportaciones del Estado son: café, pimienta, limón persa, jugo congelado de limón persa, jugo concentrado de toronja, mangos, alimentos preparados, productos químicos orgánicos, productos plásticos, manufacturas de fundición de hierro y aluminio, combustibles, minerales, artículos textiles confeccionados y prendas de vestir.

Por último, el Estado de México tiene una gama muy amplia de actividades económicas que van desde la agropecuaria hasta las maquiladoras, muchas de las cuales exportan a Estados Unidos, Canadá, Guatemala, Costa Rica, Venezuela, Panamá, El Salvador, Alemania, Países Bajos, entre otros; los principales productos exportados son: vehículos y autopartes; máquinas, aparatos y material eléctrico; maquinaria y equipo; materiales y manufacturas de plástico; herramientas; productos químicos orgánicos, entre otros.

Lo que intento hacer notar de los datos referidos aquí, es que en algunos Estados de la república los productos agropecuarios son producidos en cantidades importantes y hasta exportados; uno de los grandes inconvenientes de nuestro comercio es que la gran mayoría de nuestras exportaciones van a Estados Unidos, lo que se traduce en una gran dependencia respecto al país vecino. O sea, que habría que explotar el potencial de otros mercados internacionales, lo que representa un gran reto para las unidades económicas agropecuarias, en particular las PYMES agropecuarias; es decir, hay que diversificar mercados y hacer más competitivos los productos agropecuarios, esto es un preámbulo de lo que se verá en el siguiente apartado.

### 3.5 PROBLEMAS, RETOS Y OBSTÁCULOS A ENFRENTAR AL NIVEL INTERNACIONAL

Retomando la idea de los párrafos anteriores, acerca de las peculiaridades del sector agropecuario en los diferentes países, pero específicamente entre los países desarrollados y las naciones en desarrollo, en particular en cuanto a los subsidios de los que goza este sector, es importante comenzar con este planteamiento, para determinar más a fondo la situación de las PYMES agropecuarias mexicanas en comparación con sus grandes competidores al nivel internacional.

El contexto internacional en el cual opera el sector agropecuario plantea grandes oportunidades para aprovechar plenamente su potencial productivo. Una mayor especialización de la producción de acuerdo con el modelo de ventajas comparativas permitiría el mejoramiento gradual de los niveles de bienestar rural; al mismo tiempo, pondría alimentos a precios bajos<sup>137</sup> al alcance de la sociedad.

A partir de esta idea, en el contexto internacional podemos encontrar grandes oportunidades para productos agropecuarios, así como obstáculos; sin embargo, existen momentos de oportunidad que bien pueden aprovecharse en beneficio de los empresarios, por ejemplo: en 2007 los precios de los productos agropecuarios aumentaron un 14 %, frente al 7 % para los productos manufacturados y el 11% para los combustibles y los productos de las industrias extractivas. Este incremento de precios impulsó las exportaciones agrícolas, las que aumentaron 19 % en términos de valor, superando así los resultados tanto para las manufacturas como para los combustibles y los productos de las industrias extractivas.<sup>138</sup>

Sin embargo, como la realidad es muy cambiante surgen también situaciones adversas, entre ellas algunas que se convierten en obstáculos y problemas que enfrentan las PYMES agropecuarias al nivel internacional, por ejemplo en la Organización Mundial de Comercio (OMC),<sup>139</sup> específicamente en las negociaciones de liberalización comercial de productos

---

<sup>137</sup> Coord. Quintero Soto María Luisa (2007). *Contexto nacional e internacional del sector agropecuario: limitantes y perspectivas*. México. Porrúa. Pág. 85

<sup>138</sup> Datos obtenidos del informe de la Organización Mundial. “Estadísticas de Comercio de 2008”[http://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2008\\_s/its08\\_merch\\_trade\\_product\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2008_s/its08_merch_trade_product_s.htm)

<sup>139</sup> La organización mundial del comercio (OMC) es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los pilares sobre los que descansa son los acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos. El objetivo es ayudar a los productores de bienes y servicios, a los exportadores y a los importadores a llevar adelante sus actividades.

agropecuarios. En realidad, el tema de los productos agropecuarios ha sido uno de los más conflictivos para los países en vías de desarrollo.

La OMC elabora información sobre la situación del comercio de los productos al nivel internacional, muestra a los actores principales de las negociaciones que se llevan a cabo dentro de la organización y la situación que cada uno enfrenta. Por una parte están los países en vías de desarrollo, los que en la reciente Ronda de Doha demandaron:

- Reducción de los aranceles en los países desarrollados para productos agropecuarios.
- Fin de subsidios agropecuarios en países industrializados.
- Fin de subsidios a las exportaciones de productos agropecuarios de los países desarrollados.
- Cooperación técnica y científica para modernizarse y estar en capacidad de competir en los mercados internacionales
- Determinadas medidas, en caso necesario, para proteger su mercado interno
- El compromiso por parte de los países desarrollados para que el resto de las necesidades especiales de los países en desarrollo sean incluidas en una “caja del desarrollo”.<sup>140</sup>

Como la misma historia ha demostrado, estas peticiones se han quedado precisamente en peticiones, o en temas de negociación en la mesa sobre temas agrícolas; hasta ahora, los países desarrollados no han ofrecido opciones viables para resolver los problemas de las naciones en desarrollo ni para llegar a acuerdos en las mesas de negociaciones.

Los actores más significativos de este panorama incierto para los productos agropecuarios de los países en desarrollo, son: Estados Unidos y la Unión Europea. Puesto que de los mil millones de dólares que gastan diariamente los países desarrollados en subvenciones para sus agricultores, en lugar de ser reducidas, son aumentadas: tal es el caso de Estados

---

<sup>140</sup> Coord. Rosas González María Cristina. (2003). Que las Rondas no son buenas... La OMC y la ronda de Doha ¿proteccionismo vs. desarrollo? México. UNAM. SELA Págs. 333- 334

Unidos el cual, por medio de su ‘Farm Bill’ decidió desembolsar 73 500 millones de dólares para subsidiar sus productos agropecuarios, significando esto un aumento de 70% de su presupuesto en este rubro, en el año 2003, según datos de una investigación realizada por IATP, la cual se detalla en el siguiente párrafo.

Una investigación del Institute for Agriculture and Trade Policy (Instituto para la Agricultura y las Políticas Comerciales), [IATP por sus siglas en inglés], señala que Estados Unidos exporta cinco de sus productos agropecuarios por debajo de su costo de producción; ello en contra de las reglas de las OMC. El estudio señala que el maíz es vendido en el extranjero a precios entre 25 y 30 % menores a su costo de producción. Naturalmente, los países en desarrollo, ante estos precios, no pueden ser competitivos en los mercados internacionales, lo que en cierta medida explica el déficit comercial de México frente a Estados Unidos en el sector agro - alimentario, el cual, desde la entrada en operación del TLCAN, es de casi 90 mil millones de dólares.<sup>141</sup>

La actitud de los Estados Unidos hasta la fecha y con respecto a la comercialización de los productos agropecuarios, tanto al nivel nacional como al internacional, es casi la misma que han asumido los países europeos y Japón. Lo que dificulta el que los productos agropecuarios de los países en desarrollo puedan competir en los mercados internacionales.

Las políticas agrícolas de los países desarrollados, diseñadas para apoyar y defender a sus respectivos sectores agropecuarios, son uno de los principales problemas y obstáculos que enfrentan las PYMES mexicanas agropecuarias para desempeñarse con éxito en el ámbito internacional. Las subvenciones, subsidios, restricciones arancelarias y no arancelarias son los mayores obstáculos a enfrentar en los mercados internacionales.

Un ejemplo claro de ello son las restricciones no arancelarias que Estados Unidos ha introducido para evitar el paso del atún mexicano, enfocadas supuestamente a las cuestiones ambientales, y fundamentadas en el argumento de que, durante la pesca del atún, los pescadores mexicanos asesinan a delfines. Esto sucedió dentro del marco del TLCAN. Estas medidas específicas han servido como instrumentos para evitar la importación de productos agropecuarios de México a Estados Unidos, tal vez de mejor calidad o, en su defecto, porque afectan a los productores de dicho país.

---

<sup>141</sup> IBIDEM

En todo caso, dichas restricciones son una muestra del proteccionismo imperante en los países desarrollados; afortunadamente, a pesar de estas circunstancias tan desventajosas, existen productos de países en desarrollo, como México, que logran la calidad y un mejor precio para ser competitivos en los mercados internacionales. Desafortunadamente, en nuestro país no se da a los exportadores un apoyo semejante al que reciben los productores de países desarrollados, lo cual afecta de manera importante la competitividad.

Entre los retos que las PYMES mexicanas agropecuarias tendrían que enfrentar al nivel internacional está, precisamente, el de superar estos obstáculos y problemas, los cuales en las siguientes décadas seguirán vigentes, principalmente porque es un sector estratégico, el cual pueden llegar a convertirse en un medio de coerción y poder sobre otro país en casos extremos; el hecho es que la debilidad de este sector se traduce en dependencia respecto al exterior.

Este panorama, a pesar de ser adverso, no significa que no pueda superarse, aunque no afecta de igual manera a todos los productores; sin embargo, los productores que vencen estos obstáculos pueden ser la base para que otros logren ser competitivos, sobre todo en la actividad exportadora. Y sin embargo, creo que el verdadero reto para las PYMES potencialmente exportadoras es lograr que el gobierno federal introduzca políticas de apoyo al sector.

### 3.6 POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN AL NIVEL INTERNACIONAL

El panorama nacional que las PYMES enfrentan no es muy alentador, por las características que ya se han señalado; sobre todo porque, considerando que hay cierto descuido del sector, éste enfrenta cada vez mayores problemas, lo que lleva a dificultades crecientes para las personas que se dedican a estas actividades, las cuales actualmente están en peligro inminente de perder su fuente de ingresos.

Partiendo de este punto, es imprescindible buscar opciones que se traduzcan en mayores posibilidades de desarrollo para las empresas agropecuarias, para que reditúen ingresos a quienes las llevan a cabo; en este análisis la opción a buscar se refiere al ámbito internacional; es decir, hay que buscar mercados en otros países, donde nuestros productos agropecuarios tengan posibilidades de expansión.

Hay que aclarar que esta expansión internacional es apenas una de las opciones para desarrollar el sector agropecuario, en específico sus PYMES, pero no es la única. En todo caso, hay que tratar de analizar la situación de las PYMES mexicanas agropecuarias en el exterior, y ahí uno de los elementos a destacar es si tienen una posición de ventaja respecto a otros países, o ninguna, en los mercados de países con los que México ha firmado Tratados de Libre Comercio.

Sin embargo, es preciso examinar esa situación minuciosamente porque, como se ha visto en el TLCAN, no todo es benigno, puesto que existen cláusulas por las que se obstaculiza el comercio de bienes. Sin embargo, es innegable que estos tratados comerciales permiten que nuestros productos se posicionen en mejores condiciones frente a los de otros países que no cuentan con ese tipo de acuerdos. Esto podría ser base para configurar una estrategia comercial más competitiva. Por otra parte, las condiciones geográficas de México son fuente de ventajas competitivas, puesto que exigen costos menores que los de productores de países donde las condiciones naturales no son tan favorables; es decir, tenemos que aprender a explotar eficientemente nuestras ventajas comparativas.

Al igual que en el ámbito interno, la articulación productiva es una opción viable para insertarse en mercados del exterior. No obstante, la articulación productiva es un proceso complejo y difícil de llevar a cabo, puesto que implica una diversidad de acciones a seguir y, sobre todo, se basa en un alto grado de confianza entre los eslabones que la componen, lo que a lo largo del tiempo puede tornarse todavía más complicado, conduciendo a la desarticulación.

En el siguiente diagrama se muestran la Red de Tratados Comerciales firmados y ratificados por México (diez), que cubren hasta 2005. Según estos acuerdos, México actualmente tiene acceso preferencial a cerca de mil millones de consumidores.

Diagrama 1



Fuente: Página en Internet de la Secretaría de Economía

Como se observa en el anterior diagrama, México no tiene un Tratado de Libre Comercio con China, pero sí tenemos una relación comercial importante con dicho país, y tenemos algunos acuerdos parciales, por ejemplo el Acuerdo de Promoción y Protección Reciproca de Inversión (APRI). Lo importante aquí es vislumbrar las posibles oportunidades que México pueda tener en este país asiático. Debido a que la producción de bienes en China es inmensa, el principal problema al que se enfrentan las empresas medianas y pequeñas chinas, es que no encuentran quien los abastezca en cantidades menores, esto significa que los productores mexicanos tienen un campo de mercado en potencia para abastecer estas

necesidades de insumos en cantidades menores.<sup>142</sup> En resumen, sería proveer a los pequeños y medianos empresarios chinos que no cuentan con una infraestructura para comprar en grandes cantidades como los grandes empresarios. Podría iniciarse un proceso de exportación basado en el establecimiento de relaciones comerciales en condiciones de igualdad en el país elegido, con el propósito de posicionarse en un nuevo mercado.

Esa es apenas una de las posibilidades de expansión en este país en particular, porque pueden existir otras vías para ingresar al mercado chino, una de ellas podría ser el desarrollo de productos agropecuarios no tradicionales, acción con la que se impulsaría una transformación<sup>143</sup> productiva de las actividades agropecuarias en México. Una de las recomendaciones de organizaciones como la CEPAL ha sido la diversificación de la producción, la que se traduciría en desarrollo del sector.

Durante la última década, tanto las agencias internacionales de desarrollo como los gobiernos de la región han venido promoviendo una diversificación productiva, con la esperanza de que se supere el estancamiento económico actual y se amplíe la gama de productos agrícolas más allá de los tradicionales de exportación, como lo han sido el plátano, el café y la caña de azúcar.

Con respecto a esta posibilidad de expansión, hay algunos aspectos que habría que señalar, por ejemplo la posición relativa de México frente a otros países con respecto a estos productos tradicionales y no tradicionales, que en general es de ventaja comparativa; por ejemplo, en nuestro país existen 7,000 especies de plantas con usos probados, y México cuenta con una gran variedad de orografía, clima y suelos. Si bien es cierto que la mayoría de los productos agropecuarios se enfrentan a un mercado saturado y altamente competido, existen “productos comercialmente no tradicionales”, los que se producen en pequeñas unidades de producción y cuyos nichos de mercado en los países altamente industrializados han empezado a multiplicarse.<sup>144</sup>

---

<sup>142</sup> Torres Hernández Atzayaelh y Galván Chávez Juan José. “China representa una gran oportunidad para las PYMES”. *Logística y Comercio*. Numero 27. Septiembre 2004. Pág. 34

<sup>143</sup> Quintero Soto María Luisa (2007). *Contexto nacional e internacional del sector agropecuario: limitantes y perspectivas*. México. Porrúa. Pág. 345

<sup>144</sup> IBID. Pág. 360



Algunas razones por la cuales los cultivos no tradicionales podrían ser una opción atractiva para los pequeños y medianos productores en nuestro país son:

- No se requieren grandes volúmenes ni economías de escala
- En general tienen mayor rentabilidad por unidad de producción, que los tradicionales.
- La gran diversidad de suelos y microclimas que tenemos hace que el potencial de nuestro país, para desarrollar esta línea, sea enorme.
- En el mercado internacional está creciendo la demanda por estos productos.
- Sus precios internacionales son relativamente más estables.
- La demanda de mano de obra por hectárea es alta, lo que lleva a uso más intensivo de la fuerza de trabajo rural.

Haciendo un resumen de este apartado, las condiciones que México ha creado al firmar Tratados de Libre Comercio con otros países, amplían sus posibilidades de acceso a los mercados de esos países, obviamente, si cumple con las condiciones estipuladas en dichos acuerdos, y si los productos son competitivos. Sin embargo, hasta la fecha éste no ha sido un factor decisivo, es decir los beneficios que proporcionan dichos tratados no han sido un aliciente para los productores mexicanos cuando eligen un país al cual exportar, y muchos productos se destinan a Estados Unidos simplemente por cuestiones de reducción de costos.

Existen otras opciones que podrían ser explotadas, por ejemplo las grandes cadenas de producción, eso si las PYMES agropecuarias mexicanas pudieran ingresar a éstas como proveedores, subcontratadas, etc. Existe además la posibilidad de que las PYMES se conviertan en proveedoras de pequeños y medianos empresarios en otros países. Otra opción son los cultivos de productos no tradicionales.

## CAPÍTULO 4 EL MERCADO AGROPECUARIO Y LA ESTRATEGIA EXPORTADORA

### 4. EL MERCADO AGROPECUARIO

Los mercados de productos agropecuarios se caracterizan por la concurrencia de demandas y ofertas inelásticas e inestables, lo que da como resultado fluctuaciones constantes en los precios. Desde el punto de los vendedores, las actividades agropecuarias están expuestas a altos grados de competencia, que resultan de grandes números de vendedores y de compradores; de la imposibilidad de concentrar geográficamente la actividad productiva, y de la homogeneidad de los productos, lo que se traduce en márgenes bajos de ganancia.

#### 4.1.1 PRODUCCIÓN

La producción agropecuaria depende de un ciclo que, una vez iniciado, no puede ser manipulado, de ahí que la oferta individual esté prácticamente fuera del control del agricultor desde el momento de inicio de las operaciones de siembra.

Un productor del sector secundario puede manipular su producción en función de las condiciones que imperen en el mercado en el que opera; por ejemplo, si el precio del bien o la demanda en el mercado bajan, la empresa productora está en posibilidad de detener el proceso de producción. En el caso de los productos agropecuarios esto no sucede. La producción no puede ser detenida<sup>145</sup> como medida para manipular la oferta, de forma tal que una reducción de precios se convierte en pérdida irremediable para el productor.

El productor agropecuario no sabe con seguridad cuánto obtendrá al final del ciclo de producción, por lo que no tiene control sobre su oferta, y desde luego tampoco tiene control sobre la demanda o sobre los precios del bien que produce. Lo único sobre lo que tiene cierto grado de control es sobre los insumos que utiliza, proporcionales a la superficie por cultivar y a lo que espera obtener de su actividad productiva.

Aún así, existen ciertos insumos que no son manejados en su totalidad por el agricultor, por ejemplo: la semilla; el suelo con sus nutrientes químicos; la energía solar; las sustancias químicas del aire; la humedad; la mano de obra; el espacio y el capital en la forma de

---

instrumentos de labranza, entre otros.<sup>146</sup> En realidad, el insumo totalmente fuera del control del agricultor y de vital importancia es el clima, el cual, de ser adverso, puede causar estragos importantes.

En suma, puede decirse que la oferta de productos agropecuarios es inestable y también inelástica. Al respecto, hay que aclarar que la elasticidad de la oferta de productos agropecuarios aumenta en la medida en que el plazo considerado es mayor; es decir conforme el productor tiene un plazo mayor para ajustar sus condiciones de producción, mejor será su respuesta a cambios de precio.<sup>147</sup> Pero la realidad es muy diferente a este supuesto teórico, porque en general los ciclos de producción se dan en plazos cortos, por lo que no existen condiciones para que la oferta de un productor determinado se ajuste a los cambios en los precios. Otro factor que actúa en su contra es que son bienes perecederos, por lo que tienen un tiempo límite de almacenamiento, después del cual tienen que ser vendidos, al precio prevaleciente en el mercado.

#### 4.1.2 DEMANDA

Al igual que la oferta, la demanda por productos agropecuarios es inelástica con relación al precio del mercado, porque aunque parecen estar sujetos a las mismas reglas de comportamiento que otro tipo de bienes, la realidad es que las familias no adquieren más de lo que normalmente comprarían cuando el precio baja, ni dejan totalmente de consumirlos cuando el precio del bien aumenta.

La inestabilidad de la demanda de productos agropecuarios, en gran parte se deriva de los avances tecnológicos, que han permitido la sustitución de muchos productos naturales por otros manufacturados, por ejemplo los sintéticos. El mercado es otro factor de inestabilidad de la demanda de productos agropecuarios, porque cualquier cambio en su estructura o en su tamaño, en el tamaño y la distribución por edades de la población que ahí concurre o, finalmente, en el nivel y la distribución de sus ingresos, llevan a modificación de los patrones de consumo; el lugar donde esté ubicado un mercado también es importante, porque los patrones de consumo varían según se trate de ciudades o zonas rurales. Cabe

---

<sup>146</sup> Carrillo Huerta Mario Miguel (2001). *El sector agropecuario mexicano: antecedentes, recientes y perspectivas*. México. IPN Dirección de Publicaciones. Pág. 19

<sup>147</sup> *Ibid.*

aclarar que este último factor (el mercado y sus características) no es privativo de los productos agropecuarios, porque afecta también la demanda de los bienes industriales.

En todo caso, la zona socio geográfica donde se ubique un mercado es uno de los aspectos más importantes para determinar la demanda que cierto producto pueda tener. Este punto es clave tanto al interior como al exterior de un país, por lo que debe tenerse en cuenta cuando se formula una estrategia exportadora. Entre otras cosas, la estrategia deberá estar fundamentada en el conocimiento de las condiciones que prevalecen en la zona que se elija como punto de destino, así como en los cambios que en ella sucedan.

Las características de un mercado de productos agropecuarios son las de un mercado altamente competitivo, en donde no existen márgenes de ganancias extraordinarias, ya que en esos mercados existen números muy grandes de compradores y de vendedores, y ninguno de ellos representa una porción tan importante del mercado como para influir en el precio del producto.

En ese tipo de mercados, donde no existen barreras de entrada ni de salida y en donde todos los participantes tienen acceso completo y prácticamente simultáneo a la información y a la tecnología, las ganancias extraordinarias que pudieran lograrse por avances tecnológicos son de corto plazo, en tanto se difunde el conocimiento.<sup>148</sup> Otra característica, ya mencionada, es que los productos vendidos por los diferentes oferentes son productos homogéneos, por lo que no pueden ser vendidos a precios diferenciados.

Hay excepciones a la regla anterior, pues si bien es cierto que los productos agropecuarios tienen generalmente las mismas propiedades, esto no sucede con todos los productos, por ejemplo el café, que en teoría se consume como una bebida –tiene el mismo fin-, y que en la práctica es un bien altamente diferenciado: no es lo mismo el café colombiano de la más alta calidad que el grano de cualquier otra procedencia, o el café orgánico en comparación con el café normal; cada uno de estos tipos de café tiene un sabor y una calidad diferente. Por ejemplo, el café orgánico tiene una gran aceptación en países europeos.

---

<sup>148</sup> *Ibíd.* Pág. 23

La situación de los pequeños y medianos empresarios en parte se ajusta a las características de los mercados altamente competitivos, por ejemplo el hecho de que la producción sea muy dispersa y no represente una proporción significativa de la total, razón por la cual el productor individual no puede influir sobre los precios. O sea, que el empresario no podrá ofrecer su producto a un precio diferente al del mercado, porque le será difícil convencer al consumidor de que su producto es distinto al que ofrecen sus competidores, excepto en el caso de que su producto tenga características específicas que el consumidor busca.

Los anteriores factores no son los únicos que determinan la demanda por un producto específico; porque los consumidores juegan un papel cuando prefieren un producto sobre los demás, como sería el caso para el café, y estarán dispuestos a pagar más por ese bien, porque consideran que tiene ciertas propiedades que los demás no tienen. Otro ejemplo sería el huevo fresco –directamente de la granja por ejemplo-, que podría ser más caro que el empacado y presentado en tiendas de autoservicio; obviamente, la diferencia de precio no debe ser prohibitiva para los consumidores.

Con todo lo anterior, queda claro que los productos agropecuarios si tienen algunas desventajas en lo que se refiere al mercado; por otra parte, no hay que olvidar que son productos básicos, por lo que tienen que ser consumidos.

#### 4.1.3 TIPOS DE COMPETITIVIDAD

Competitividad es un tema actualmente en boga, sobre todo en el ambiente de negocios, más aun si se refiere al ámbito internacional, en donde ser competitivo es un requisito ineludible para primero sobrevivir y con el tiempo lograr triunfar, por ello es importante conocer los parámetros de los que depende la competitividad de las PYMES agropecuarias mexicanas, para determinar si pueden competir en el mercado elegido.

Los conceptos deben ir modificándose conforme la realidad cambia, haciéndose más compleja. El concepto de competitividad pasa por ese proceso, y hay autores, por ejemplo Carlo Scheel Mayenberg<sup>149</sup>, que hablan de términos como hipercompetitividad, Co-opetition complementariedad, competitividad colaborativa, coadaptabilidad,

---

<sup>149</sup> En el libro. *Competencia en arenas globales un enfoque metodológico para lograr alta competitividad*. Trillas. México. 2000

competitividad basada en core competencias, monitor group, la competitividad en la zona de tiempo cero.

Cada uno de estos términos contiene un referente y una organización específica, por lo cual da la pauta para determinar cuál de ellas es la mejor para los fines para los que vayan a ser utilizados, eso a fin de configurar una estrategia, en este caso exportadora y competir en los mercados internacionales.

La mención de diferentes tipos de competitividad tiene como propósito dejar establecido que una estrategia exportadora debe diseñarse sobre bases firmes, correspondientes al tipo de mercado y tipos de competidores con los cuales hay que enfrentarse. Habrá que tener claro también el tipo de posicionamiento a que tiene acceso la empresa y/o el sector en el que opera, dependiendo del tipo de estrategia que convenga más a los pequeños y medianos empresarios. Lo importante de este conjunto de formas de competir, es localizar los lineamientos que más se adecuan a la realidad del objetivo a seguir.

#### 4.1.4 MERCADO AGROPECUARIO INTERNACIONAL

La actual crisis del mercado agropecuario de países como México es consecuencia de acciones y circunstancias internas y externas, sobre todo externas, mismas que han influido para que los gobiernos de estos países tomen sus decisiones de política. El modelo desarrollista, que varios gobiernos adoptaron, está lejos de ser lo que se esperaba, puesto que las exportaciones de productos agropecuarios no se han incrementado como se esperaba; son los productos de países desarrollados los que han ido ganando terreno, y muchos entre ellos presentan excedentes en su producción agroalimentaria, los cuales exportan.

Habrá que determinar entonces quiénes son los protagonistas en los mercados internacionales de productos agropecuarios. Como un primer paso podemos dividirlos en tres categorías, los países del Norte (desarrollados), del Sur (países en desarrollo), y del Este (economías planificadas). El mayor flujo de comercio viene representado por el intercambio comercial al interior del bloque de países desarrollados (Comercio Norte – Norte), seguido por el flujo de exportaciones de los países desarrollados a los países en vías de desarrollo (Comercio Norte- Sur). El tercer flujo de importancia lo representan las

exportaciones de los países desarrollados a los países de economía planificada (Comercio Norte – Oeste). El cuarto flujo está representado por los flujos de comercio de los países en desarrollo a países desarrollados (Comercio Sur- Norte).<sup>150</sup>

Actualmente la situación ha cambiado en ciertos aspectos, el mercado internacional agroalimentario rige en su gran mayoría los precios y los flujos de los alimentos a nivel mundial, hay una interrelación entre todos los actores que fluyen dentro de este flujo, por ejemplo cuando en algún lugar se pierde la cosecha hay inmediatamente un impacto en los precios que afecta a todos los países, obviamente en diferente escala. En los últimos años se ha hablado de una crisis alimentaria a nivel mundial, la población va en aumento, mientras tanto la producción va a la baja, esto en gran parte por los cambios climáticos que sufre la tierra, la cual afecta directamente las cosechas en diferentes países productores; otro factor es el descuido en las inversiones en el sector agrario por parte de los gobiernos y las empresas privadas; además de la presencia de especuladores en el mercado y la flexible política monetaria de la Reserva Federal del Banco Central de Estados Unidos.

Todo lo anterior ha provocado una dinámica desventajosa, para los productos de países en desarrollo los cuales deben competir con los precios distorsionados a nivel mundial, principalmente de los competidores de países desarrollados, los cuales cuentan con diferentes tipos de apoyos económicos, políticos, comerciales etc.; los cuales son provistos por sus gobiernos.

Otra diferencia radical y que define aun más la relación de los países del Norte con los del Sur en el mercado agropecuario internacional, son los productos que exportan, ya que los primeros exportan cereales, granos forrajeros y alimento para ganado, mientras que los del Sur exportan, café, azúcar, te, etc. Lo anterior demuestra el papel estratégico que tienen los países del Norte respecto a la alimentación mundial, comparado con lo que comercian los del Sur. Es necesario anotar que el café y la diversidad en cuanto a fruta son productos muy demandados en el mundo desarrollado, esta podría ser una buena oportunidad para los productores que se dedican a comerciar dichos productos.

---

<sup>150</sup> Calva José Luis (Coord.). *Situación y perspectivas de la agricultura y la alimentación en el Tercer Mundo*. Instituto de Investigaciones Económicas. UNAM. 1990. Pág. 108

La situación del mercado agropecuario internacional debe ser examinada tanto desde el punto de vista económico como desde el lado de la política, o más bien de las políticas económicas. Ambos aspectos son vitales para comprender la situación del mercado internacional desde la perspectiva mexicana, y de este conocimiento depende la determinación de las posibilidades de exportación de algunos productos agropecuarios, o mejor dicho, para determinar con qué productos podemos competir en ese mercado. Se trata de visualizar escenarios futuros, tanto del comportamiento del mercado internacional de productos agropecuarios como del de alimentos, ello a fin de establecer la estrategia exportadora de cualquier producto. Este punto se analizará más adelante con detalle. Lo importante es que existen posibilidades que hay que explotar al máximo para obtener beneficios.

En principio, la evolución de la economía internacional ha sido causa de muchas de las dificultades que sufren las economías en desarrollo. Las políticas de otros países en cuanto a producción de alimentos; los fenómenos macroeconómicos que se desencadenan a partir del proceso de globalización de los mercados y de la acelerada internacionalización del capital; el descenso de la actividad económica mundial; la inestabilidad cambiaria; el proteccionismo comercial y la concentración de los recursos, entre otros, son factores que de alguna manera han limitado el avance de las naciones en desarrollo en materia agropecuaria, contribuyendo así a transformar la naturaleza misma de las relaciones económicas y comerciales entre los centros industrializados y la periferia.<sup>151</sup>

No hay que olvidar sin embargo que las políticas internas de muchos países en desarrollo también han contribuido al estancamiento paulatino y a la desarticulación tanto de la agricultura tradicional como de la comercial, de forma tal que se habla de una crisis irreversible.

Las empresas agrícolas de los países avanzados en su mayoría son grandes productoras y comercializadoras, que funcionan como monopolios u oligopolios al nivel internacional. Más todavía, los gobiernos de países desarrollados invierten grandes cantidades de recursos financieros en investigación tecnológica, con lo cual sus productores se hacen más

---

<sup>151</sup> Ibid. pág. 115



competitivos. Un elemento importante en este análisis es escrutar a fondo la estrategia de los países desarrollados y a donde va encaminada.

El hecho es que la búsqueda continua de mayores ventajas competitivas por parte de los grandes productores de países avanzados, quienes generan amplios volúmenes a bajos costos, refuerzan la tendencia a la reducción de la participación de los países menos eficientes; si a eso se añade la prevalencia de subsidios a las actividades agropecuarias en esos países, queda clara la desventaja de la producción doméstica de las naciones en desarrollo, que no solamente los perjudica al momento de exportar, sino lleva al incremento de las importaciones de granos y otros productos en los mercados externos, a precios por debajo de los nacionales.<sup>152</sup>

El punto principal es que los países desarrollados han buscado formas para que su estrategia sea aceptada por los países en desarrollo, una de ellas es su asociación con el Banco Mundial, a través de cual y por medio de programas para el desarrollo han exportado sus productos a estos países, para perjuicio de los productores agropecuarios mexicanos. México fue uno de los países que más rápido respondió a esta estrategia ya que, a través de la firma de acuerdos, obtuvo préstamos exclusivamente para la compra de alimentos.

Lo más alarmante de esta situación es que, al igual que México, muchos países han optado por esta alternativa, sin tomar en cuenta las consecuencias nefastas de esta decisión, tanto a corto como a largo plazo. Por lo pronto se deja sin protección la producción interna de estos bienes estratégicos y se abandona el control de los precios, la producción y el consumo a unos cuantos agentes, que en cualquier momento pueden alterar las ventajas resultantes de comprar barato.

Por su parte, los países desarrollados se benefician con el intercambio, por lo que persisten en sus esfuerzos para la preservación de esta relación asimétrica; para ello, mantienen los subsidios a las actividades agropecuarias dentro de sus respectivos territorios, con lo cual desincentivan la producción interna de las economías en desarrollo, en tanto continúan incorporando avances tecnológicos, con lo cual mejoran su competitividad. El papel que desempeñan las economías en desarrollo es el de receptores de los excedentes de países

---

<sup>152</sup> Ibid. pág. 121

desarrollados; más aún, mediante el mecanismo de precios, pueden tener mayor control sobre esta situación; los recientes acontecimientos en México, dan ejemplo de ello; la especulación en los mercados internacionales ha determinado gran parte del sistema agroalimentario nacional, el llamado “*tortillazo*” de 2007, fue en parte causado por esta situación.

Las negociaciones en la OMC sobre el sector agropecuario están estancadas, porque la posición de los países en desarrollo se contrapone al objetivo de Estados Unidos, que es la liberalización de los mercados de otros países, con lo cual podrían ellos reducir la carga presupuestal que resulta de los subsidios a sus producción agropecuaria. Más aún, la influencia que indudablemente tienen los países desarrollados sobre los países en desarrollo profundiza esta relación comercial asimétrica, pues los primeros tienen la capacidad de manejar algunas variables monetarias así como el acceso a la tecnología, con el resultado de que las economías con agricultura tradicional y poca autonomía tienen mayores dificultades para competir en el exterior.

Los países desarrollados han desplegado una estrategia muy bien planeada, en la cual países como México, se han transformado en compradores netos, con repercusiones dramáticas en la producción interna, como ya se explicó. Las acciones encaminadas a penetrar los mercados no tradicionales, incluidos los de Europa Oriental, muestran que los países desarrollados están dispuestos a aprovechar al máximo las ventajas de su capacidad de producción agrícola, que puede servir nuevamente de palanca para la expansión industrial.<sup>153</sup>

Otra consideración, aparte de la económica, que mueve a los países desarrollados a proteger su sector agropecuario, independientemente de que es estratégico para cualquier nación, son los beneficios sociales internos que produce este sector, por ejemplo para las personas que se dedican a esta actividad, las que tienen un nivel de vida aceptable, sobre todo porque esta actividad les es redituable. Por lo tanto, obtienen beneficios económicos, políticos y sociales.

---

<sup>153</sup> Ibid. pág. 126

La mayor incógnita es: ¿Por qué muchos países en desarrollo se han convertido en importadores de productos en los cuales eran productores?; la respuesta es muy sencilla, que las políticas agrícolas han estado equivocadas. Hay que aclarar varios puntos para poder afirmar lo anterior. En un primer momento los cambios de modelo económico eran necesarios, sin embargo, las acciones y decisiones que se tomaron no fueron las más adecuadas: se abrieron los mercados y se desprotegeron los sectores, bajo la premisa de que solamente los mejores sobrevivirían, mientras surgían productores más competitivos. Sucedió lo contrario, la competencia externa abatió a muchos productores, quienes optaron por la comercialización; los efectos sociales y económicos no se hicieron esperar.

La crisis en el campo se ha traducido en empobrecimiento de la población rural, ha causado desempleo, fomentado la emigración a la ciudad y a otros países, con lo cual se han acrecentado los trastornos sociales. En los países en vías de desarrollo se fomenta el consumo de los productos procedentes de los países desarrollados, mientras se reducen los recursos para la mecanización y los créditos productivos internos. La tendencia aparente de los intereses agroindustriales dominantes en México, y las políticas vigentes de modernización y apertura comercial han llevado a la mayor dependencia del mercado alimentario nacional respecto a los circuitos de capital internacional.

Visto desde países como México, el círculo vicioso, consiste en lo siguiente: entre más aumenten las importaciones de productos agropecuarios se producirá un decremento mayor de la producción interna, lo cual llevará a un más difícil acceso a alimentos por parte de las clases de bajos y medianos ingresos.

Analizando la parte introductoria al inicio de este capítulo, en la que se presenta un panorama general de la situación actual del mercado y la comercialización de los productos agropecuarios al nivel internacional, llego a la conclusión de que es importante estudiar a los productores agropecuarios que se dedican a la exportación, a fin de compararlos con los que aún no lo hacen, y examinar las posibilidades de que la estrategia exportadora los beneficie, y los haga más competitivos.

Retrocedo un poco en el tiempo para ver como se ha conformado el mercado mexicano y el papel que las pequeñas y medianas empresas han desempeñado. De 1945 a 1956 hubo

autosuficiencia alimentaria en el país. Las exportaciones agrícolas representaron 45% del total de exportaciones de mercancías en 1950, 50.6% en 1960 y 42.6 por ciento en 1968. En los primeros años de la década de los setenta hubo crecimiento de los cultivos tradicionales de exportación, intensivos en mano de obra, como algodón, café y caña de azúcar. Hasta principios de los años setenta la relación costo- precio al interior de la agricultura fue favorable.<sup>154</sup>

Esta bonanza no duró mucho tiempo, pues para finales de la década de los sesenta la relación de precios agrícolas y el nivel general de precios fue desfavorable, lo que se debió principalmente al cambio en la relación costo-precio y al impacto de la Revolución Verde<sup>155</sup>; en esta misma década se perfiló un nuevo patrón de cultivos, en el que perdió importancia la producción de alimentos y otros cultivos; debido en parte a la expansión de la ganadería, que llevó al desarrollo de la producción de sorgo, cebada, maíz forrajero etc.

Se pierde entonces la autosuficiencia alimentaria, por lo que comienza a importarse parte del consumo nacional; las modificaciones en el patrón de cultivos también llevaron a la especialización por regiones de la actividad agrícola, con lo cual se agudizaron las diferencias entre productores y se crearon nuevos mercados de trabajo. Hasta 1991, los pequeños productores, el minifundio ejidal y privado del centro y sureste del país, se hicieron cargo de la producción de maíz, con pocas o nulas posibilidades de acumular; los medianos y grandes productores capitalistas del norte y noreste principalmente, asumieron la producción de no básicos para el mercado.<sup>156</sup> México se convirtió en proveedor de Estados Unidos de hortalizas de invierno y de productos perennes de carácter tropical.

Las exportaciones por lo tanto tomaron otro carácter, en donde las hortofrutícolas, además del café, crecieron, su destino en la mayoría de los casos era Estados Unidos, aunque, como ya se vio en el apartado de obstáculos a la exportaciones, tenemos las acciones que toma el país de destino; un ejemplo de ello es lo que hizo Estados Unidos con el jitomate mexicano,

---

<sup>154</sup> Barrón P. María Antonieta. *Empleo en la Agricultura de exportación en México*. Juan Pablo editor. México. DF. 1995. pág. 36

<sup>155</sup> La Revolución Verde se refiere a un modelo aplicado en la agricultura a fin de obtener mayores rendimientos. Este modelo nace en Estados Unidos de investigaciones para la creación de semillas híbridas, porque tras la Revolución Industrial, con el requerimiento de incrementar la producción de alimentos para sustentar la industrialización, y la presencia tanto de eventos climáticos como de escasez así como de enfermedades de las plantas, se vio la importancia de preservar la producción alimentaria.

<sup>156</sup> Barrón op. cit. Pág. 45

el cual tuvo dificultades para ingresar a este país en lo que se conoce como la “guerra del tomate”. Pero incluso con acciones en contra, es evidente que durante estas décadas creció la importancia de la producción hortícola dentro de las exportaciones de agropecuarios.

Un ejemplo claro son las cifras de las exportaciones de este tipo de productos a países como Japón: de enero a noviembre de 2009, la exportación de aguacate de México a Japón fue de 25 mil 208 toneladas, lo que representó un aumento del 17.2 por ciento, en comparación con los 21 mil 514 del mismo periodo de 2008; con respecto a la calabaza cabocha fresca, se registró un aumento del 13 por ciento, al pasar de 13 mil 223 toneladas en 2008, a 14 mil 937 en 2009; mientras que el limón persa y el mango fresco registraron un ligero ascenso del 4.2 y 4 por ciento, respectivamente, ya que el primero pasó de mil 812 toneladas de enero a noviembre de 2008, a mil 736 en el mismo lapso de 2009, y el mango fresco de 5 mil 260 toneladas, se fue a 5 mil 500, en el mismo periodo de referencia.<sup>157</sup>

#### 4.2 LA ESTRATEGIA EXPORTADORA: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS, INTERNACIONALES

Este es uno de los apartados centrales, puesto que se definirán dos conceptos sustanciales de esta investigación, por una parte la estrategia exportadora, y por otra la competitividad, aquí enfocada al estudio de las PYMES, como uno de los elementos definitorios de la estrategia. A lo anterior hay que añadir el análisis del mercado, como tipos de mercado, o de competencia; sobre todo la situación del sector y en específico de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias mexicanas; es decir, este capítulo y el siguiente son una síntesis de todo lo que se ha señalado en los tres primeros.

El objetivo de este apartado es determinar la vinculación entre la estrategia exportadora y la competitividad, es decir qué tanto influye una sobre la otra, comprender la relación existente entre una y otra y conjugarlas, para generar una herramienta útil y viable para las PYMES agropecuarias en su camino por los mercados, sobre todo por los internacionales.

Competir al nivel internacional no es una decisión que deba tomarse sin tener fundamentos y bases sólidas de poder llevar a cabo tal actividad, pues puede ser un error muy grande, ya que si por una parte es cierto que los mercados internacionales representan grandes

---

<sup>157</sup> Marisol Juárez. *EL Mundo prefiere los productos mexicanos*. Agro negocios. INFORURAL. 12 de Febrero 2010. [http://www.inforural.com.mx/agenda.php?&id\\_rubrique=404&id\\_article=54472](http://www.inforural.com.mx/agenda.php?&id_rubrique=404&id_article=54472)

beneficios, también pueden convertirse en una trampa o un escenario imaginario, creando expectativas que tal vez no se cumplan.

Para comenzar es necesario definir a qué se hace referencia con el término “estrategia exportadora”, en realidad no existe una definición exacta, puesto que es la yuxtaposición de dos términos. La estrategia principalmente se ha definido en el estudio militar, y ahí podría definirse como el conocimiento para dirigir las tropas, barcos, o aviones en contra del enemigo; estudia los frentes en los que puede combatirse al enemigo en forma ventajosa y el orden de prioridad de las actividades en cada teatro de operaciones bélicas.<sup>158</sup>

Es un conjunto de técnicas para enfrentar al enemigo, en el caso que nos ocupa a la competencia, representada por la empresas que se desempeñan en el mercado elegido, las que deben ser diseñadas a partir de ciertos parámetros ó con conocimientos basados en la realidad, más que en los objetivos que desean alcanzarse; aún así, los objetivos deben ser parte de la concepción de la estrategia. En conclusión, la estrategia debe basarse en la realidad y en busca de los objetivos deseados, pero éstos no deben determinar la estrategia; sino que ambos elementos deben estructurarla, uno basándose en el otro, y estableciendo una relación recíproca.

Por otra parte, existen dos elementos que conforman la estrategia, el primero de ellos es la logística, y el otro es la táctica, cada uno de ellos con un papel específico, el de poner en práctica lo planeado cuando se diseñó la estrategia; es por eso que hay que estudiar en primer lugar la logística aplicada a la estrategia exportadora, como uno de los elementos esenciales para tener mayores probabilidades de éxito.

Exportación es el segundo elemento de esta yuxtaposición de términos, y se refiere a la acción de vender en el extranjero productos nacionales<sup>159</sup>. Esta definición es muy básica, porque evidentemente exportar es una actividad compleja, que implica varias acciones para llevarla a la práctica; y sin embargo, el propósito final de exportar es vender mercancías nacionales en el exterior.

---

<sup>158</sup>Bethel Atwater, Smith y Stackman. Organización y dirección industrial. Fondo de Cultura Económica. 1952. Pág. 269

<sup>159</sup> Osmańczyk Edmund Jan . *Enciclopedia Mundial de Relaciones Internacionales y Naciones Unidas*. Fondo de Cultura Económica. Madrid. 1976. pág. 550

Una estrategia de exportación implica mantener instalaciones dentro de un país y enviar bienes y servicios al exterior para su venta en mercados extranjeros.<sup>160</sup> Con lo anterior se presume que cuando se hace referencia a estrategia exportadora en este estudio, se alude a la creación, acción y dirección de un procedimiento con el cual incursionar en un mercado internacional, intentando posicionar el producto a vender; todo esto con un conocimiento fundamentado y previo de los elementos que se desempeñan en el ámbito de ese mercado. En otras palabras, habrá que diseñar un plan fundamentado para exportar el producto y tratar de ampliar las posibilidades de éxito.

Exportar es una opción viable para las pequeñas o medianas empresas que se enfrentan a fuerte competencia en sus mercados locales, y en ocasiones la exportación tendrá que ser la estrategia principal de dichas unidades económicas.

Es necesario determinar el papel de la competitividad en este proceso, ya que influye en los esfuerzos para sobresalir y ganarle a la competencia en el mercado. En este trabajo se utilizará la siguiente definición: competitividad es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado...<sup>161</sup>

En conclusión, el objetivo a cumplir es el de vender, pero podría también decirse que la competitividad es el punto a donde se dirige la estrategia, o que la estrategia es el camino que la empresa debe seguir para ser competitiva.

Diseñar es la palabra correcta cuando se crea una estrategia para determinada empresa, pues se comienza con un lienzo en limpio como el de un pintor o una hoja para un constructor, en los que tanto el pintor como el constructor saben que desean plasmar en dicho material, pero necesitan cada trazo para finalmente crear una imagen que represente lo que desean. El ejemplo del constructor es más útil para este caso, porque no le basta plasmar sus ideas sino necesita llevarlas a cabo, para lo cual tiene que organizar y estructurar sus instrumentos.

En una primera instancia voy a enfocarme entonces a determinar los componentes que hay que tomar en cuenta en la primera etapa del diseño de la estrategia a seguir, la de su

---

<sup>160</sup> Don Hellriegel [Otros]. *Administración*. Thomson. Decima edición. México. 2005. PP. 540 Pág. 115

<sup>161</sup> Hernández Laos Enrique. *La competitividad industrial en México*. Unidad Iztapalapa. UAM .México. 2000 pág. 23

influencia sobre la competitividad; además, mencionaré algunos ejemplos de éxito de Pymes que han podido expandirse.

Existen algunos parámetros generales de la estrategia de exportación que enuncia Adrian Roque Pavón en su libro “Como exportar”, que son los siguientes:

- 1) Definir el o los objetivos y metas concretas que se persiguen al exportar.
- 2) Planear alguna estrategia que beneficie a la empresa en cuanto a costos
- 3) Elaborar un programa promocional
- 4) Establecer las expectativas de exportación
- 5) Hacer un análisis comparativo con la competencia del mercado
- 6) Analizar la exportación indirecta; contar con proveedores que serán los exportadores indirectos
- 7) Fomentar la cultura exportadora
- 8) Desarrollar actividades concretas para reducir los costos de producción
- 9) Establecer el tipo de tecnología a ser utilizada
- 10) Identificar los errores y aciertos en la producción
- 11) Tener claro el funcionamiento de los sistemas de suministros de materias primas
- 12) Tener conocimiento sobre patentes y marcas
- 13) Trabajar sobre el diseño del producto
- 14) Adquirir conocimientos sobre los mecanismos de promoción de exportaciones
- 15) Estar al tanto de los instrumentos de negociación comercial internacional
- 16) Contar con apoyos financieros o crediticios
- 17) Contar con el respaldo de organismos gubernamentales o privados



18) Participar en ferias o misiones internacionales

19) Tener claros los canales de distribución

20) Tener el respaldo de un asesor en comercio exterior que facilite las acciones.

Cuando ya se ha decidido exportar deben considerarse los siguientes elementos:

1) Desarrollar un plan de mercadotecnia

2) Concientizar del compromiso al personal

3) Establecer las diferentes tácticas contenidas en la estrategia de exportación

4) Tener continuidad en las exportaciones

5) Diferenciar entre los canales de distribución nacional e internacional

6) Diferenciar las necesidades y tendencias de los diferentes mercados

7) Cumplir con los requerimientos internacionales

8) Considerar una alianza estratégica.

Los factores que determinan una estrategia son de dos tipos, los internos y los externos, los primeros se refieren a todo lo que tiene que ver con la organización interna de una empresa, es decir la empresa en sí, los segundos se refieren a los elementos externos a la empresa, como el mercado, los competidores, los apoyos gubernamentales etc.

Tanto los elementos internos como los externos tienen una participación en la construcción de la estrategia, el conflicto estructural es precisamente cuál de estos dos grupos tiene mayor peso, sobre todo cuando se comienza a diseñarla. Algunos autores manejan en un primer momento las cuestiones externas, porque afectan directamente la competitividad de la empresa; sin embargo, las cuestiones internas tienen un peso sustancial que de igual manera afectan a la empresa.

Para efectos de esta investigación, sobre todo para tener una estructura lógica, necesaria porque hay que manejar mucha información, clasificaremos los factores a considerar en factores genéricos internos y externos y factores específicos internos y externos.

Antes de continuar es imprescindible enunciar y explicar quién es el eje central para la configuración de la estrategia y de hecho para que la empresa funcione. Este es precisamente el empresario, quien al diseñar la estrategia se convierte en el estratega, porque al final de cuentas es él quien va a definir qué tipo de estrategia requiere para poder alcanzar sus objetivos y cómo los va a llevar a cabo.

El director de la empresa es la cabeza de toda la organización, esta persona es la que va a tomar las decisiones, él tiene la responsabilidad de obtener utilidades y esto no es fácil porque los productos o servicios que ofrece encuentran competencia en el mercado. Se enfrenta a empresas competidoras que venden productos semejantes a los propios, con lo cual se incrementan las opciones de elección para los compradores, y se reduce la posibilidad de ventas de una empresa en particular.<sup>162</sup>

El director de la empresa tiene un gran responsabilidad, porque las decisiones que tome afectarán a toda la empresa; por tal motivo, esta persona tiene que estar consciente de la situación de la empresa y su realidad, debe poseer una visión amplia de todos los posibles escenarios a enfrentar, los competidores etc., esto con la finalidad de establecer prioridades, tomar las decisiones y llevarlas a efecto.

La estrategia no es exclusivamente un fenómeno psicológico relacionado con las facultades mentales de quien la diseña, son técnicas probadas porque fueron creadas a partir del análisis del desempeño exitoso de empresas competitivas.<sup>163</sup> Es también un proceso que requiere de un análisis profundo de la realidad, pues no son solamente ideas, sino es información que debe o ya ha sido procesada, referente al escenario que la empresa va a enfrentar, así como a las experiencias de otras empresas operando en el mismo mercado.

El procedimiento que el estratega debe seguir para poder competir se derivará del conocimiento de su comprensión del mercado en particular y de los elementos que confluyen en él; el empresario tendrá que estudiar las condiciones del segmento de mercado, la estructura de las fuerzas competitivas (proveedores, competencia, compradores, productos sustitutos, competidores potenciales); además de analizar otros factores como el ámbito en el que opera, fuerzas y debilidades propias, entre ellas sus propias características como director, su capacidad para asimilar toda esta información y ejecutar la estrategia .

---

<sup>162</sup> Rocha Rogelio. *Estrategia Competitiva para empresas. Guía Práctica*. Centeno. Trillas. México. 1990  
Pág. 9

<sup>163</sup> *Ibid.* pág. 10

#### 4.2.1 FACTORES GENÉRICOS

La secuencia que se utilizará ahora es de los factores externos hacia los internos. El primer componente que debe tomarse en cuenta es el tipo de mercado en el cual se va a competir, Rogelio Rocha Centeno menciona cuatro versiones de mercado en función del tipo de competencia que se desarrolla en ellos: mercado de competencia pura, consistente en que muchos compradores y vendedores efectúan transacciones con un artículo semejante, por lo cual un vendedor individual no puede influir sobre el precio vigente, y si intentara vender a un precio más alto del de mercado, sería inmediatamente desplazado del mismo. Tampoco le conviene tratar de vender su producto por debajo del precio vigente, ya que todos los actores económicos participantes coinciden en un precio más elevado de esa mercancía.

El mercado de competencia monopolística lo conforman muchos compradores y vendedores que negocian en una gama de precios y no en uno solo, lo que se debe a que ofrecen un producto diferenciado (es decir, han modificado el producto para los compradores); estas modificaciones pueden ser en dos sentidos, ya sea por calidad, características o estilo del producto físicamente hablando, ó modificación de los servicios concomitantes. En este tipo de mercado la empresas deben crear la oferta, y para individualizarla recurren a la selección de marca, publicidad, precio etc.

El mercado de competencia oligopolística consiste en unos cuantos vendedores, los cuales dependen sensiblemente de los precios que los demás aplican, por tal motivo dependen mucho de la mercadotecnia; este tipo de mercado es difícil de penetrar, por lo cual sólo existen unas pocas empresas que se desempeñan en él.

El monopolio puro por otra parte no tiene más que un proveedor, que puede ser el gobierno, puede ser privado y controlado por el gobierno, ó privado no controlado. El objetivo de los controles puede variar, por ejemplo, cuando el producto es de primera necesidad y el público no puede pagarlo al precio que correspondería de acuerdo al costo de producirlo, en ese caso el gobierno puede fijar un precio por debajo del costo y dar subsidios a la empresa productora; también puede fijar un precio con el cual se cubra el costo y además se obtengan ganancias; la tercera posibilidad consiste en establecer un precio demasiado alto para desalentar el consumo. En el primer caso el gobierno fijar precios, en el segundo los precios dependerán de las condiciones del mercado. Aunque no es parte de este tema habría

que aclarar que las normas de la OMC no permiten los precios por debajo de los costos de producción, a esa acción se le da el nombre de dumping<sup>164</sup>.

Una vez que la empresa se ha ubicado en determinado mercado, es tiempo de estudiar su participación en el mismo, para lo cual hay que estudiar el producto que ofrece, el que debe tener ciertas características que le permitan ser aceptado por el consumidor en detrimento de la competencia. En este punto se examinan las posibilidades que tiene un producto en determinado mercado, desde el lugar que ocupará en él hasta el grado de aceptación por parte del consumidor. Para ello hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- 1) Se detectan todos los productos que actualmente se ofrecen en el mercado o segmento elegido
- 2) Se identifican los consumidores de ese segmento que buscan el producto genérico
- 3) Se investiga el conjunto de atributos que el público percibe de cada producto competidor.
- 4) Con la información obtenida se hace un mapa para definir la posición del producto.
- 5) Se dibuja un mapa de referencia de los consumidores con base en los atributos principales percibidos por el público.
- 6) La empresa elabora un mapa para combinar los dos anteriores: el de posición del producto y el de preferencias del consumidor.
- 7) Se detectan las características del producto mejor aceptadas por el público consumidor, ahí el posicionamiento sería óptimo.<sup>165</sup>

Hasta el momento se ha considerado el tipo de mercado a partir de la observación de los competidores y además se han estudiado los consumidores del producto, porque estos dos son los elementos más tangibles en esta etapa de valoración; sin embargo, existen otros elementos o factores que, combinados, dan una noción completa del escenario al cual se debe enfrentar cualquier empresa. Toda la información que se obtenga es útil para la formulación de la estrategia, pero no hay que olvidar que esta estrategia implica

---

<sup>164</sup> La práctica de dumping es la venta de un producto por debajo del precio en el mercado doméstico del país exportador.

<sup>165</sup> Rocha. op. cit. pág. 13

principalmente el conocimiento de las cuestiones internacionales, las cuales se examinarán más adelante.

Una vez que se ha delimitado el mercado en el cual se va a competir es tiempo de estudiar la empresa, es decir, ver sus características, en primer momento el tamaño. De inicio sabemos que existen diferentes tipos de empresas en cuanto a tamaño: las grandes corporaciones, las empresas medianas y pequeñas, y las micro empresas, y sabemos también que el nivel de producción de cualquier empresa depende en primer lugar de su tamaño, o más bien del tamaño de su planta productiva; y, finalmente, es obvio que su participación en el mercado estará condicionada entre otras cosas por el nivel de producción, el que a su vez depende del tamaño de la empresa en cuestión.

Otros factores que deben conocerse son el número de empleados y el nivel general de productividad, a manera de determinar sus alcances; el siguiente paso es conocer en qué sector productivo opera, y conocer su evolución en cuanto a estructura y posicionamiento de la empresa dentro del sector. El conocimiento de todo lo anterior servirá de base para trazar un plan en el cual converjan las diferentes fuerzas competitivas, así como su influencia relativa, y a partir de ese plan es que se diseñan las tácticas a seguir a fin de ampliar las opciones.

Al respecto, Ries y Trout<sup>166</sup> mencionan cuatro estrategias genéricas en función del tamaño de la empresa: estrategia defensiva para la empresa líder; estrategia ofensiva desarrollada por las grandes empresas; estrategia de ataque lateral en el caso de las medianas empresas, y estrategia conveniente para empresas pequeñas. Para efectos de esta investigación sólo se estudiarán las dos últimas estrategias.

En la estrategia de ataque lateral, el mercado está dominado por una empresa líder. Este tipo de estrategia consiste en la sorpresa, es decir, se trata de diseñar un producto que tenga características distintas a las del producto que ofrece el líder, que tenga elementos novedosos en cuanto a tamaño o grado de complejidad. El desarrollo de tal producto por parte de una empresa no líder, debe ser un total secreto, ya que el ataque debe ser sorpresivo, de forma tal que la empresa innovadora pueda posicionar el producto antes de que el líder reaccione. El tiempo es crucial para consolidarse en el mercado; sin embargo, este movimiento no es el único, ya que una vez que el producto se ha colocado en el

---

<sup>166</sup>Al Ries y Jack Trout. *La Guerra de la mercadotecnia*. México. McGraw-Hill. 2006. Pág. 47

mercado, es necesario contar con los recursos para defenderse del movimiento defensivo del líder. Este tipo de estrategia se fundamenta en la investigación sistemática, en la previsión, la audacia y las acciones rápidas; cálculos equivocados o filtraciones de información resultarán en fracaso.

En el caso de las pequeñas empresas es evidente que la capacidad productiva insuficiente les impide cubrir amplios sectores o segmentos del mercado; una de las tácticas para compensar esta situación sería, en primer lugar, detectar un segmento de un mercado que no sea atractivo para las empresas grandes, y destinar recursos para defenderlo, lo que querría decir buscar la asociación con otras empresas para cubrirlo conjuntamente. Obviamente, las pequeñas empresas deben evitar el enfrentamiento directo con los grandes competidores, y en vez de eso deben tratar de enfocar sus recursos y la fuerza de sus acciones a metas tangibles.

La formulación de la estrategia es complicada al principio, por tal motivo es necesario que su diseño comience con las cuestiones internas para poder proyectar los objetivos teniendo en cuenta los factores externos; con los factores internos se hace referencia a todos los elementos de la organización de la empresa. El tipo de organización que la empresa elija utilizar es importante, porque de ello dependerá la toma de decisiones y por consiguiente como funcionará toda la estructura empresarial.

Sharon M. Oster menciona tres tipos de organización de las empresas: estos son la organización multidivisional, la organización funcional y la organización matriz. La diferencia entre estos tipos de organización radica en el hecho de la jerarquización, la toma de decisiones y el tipo de estructura direccional para cada una. Esto no quiere decir que la empresa deba elegir una, llevarla a cabo al pie de la letra, sino más bien tiene que estudiar los conceptos y pasos de cada una, para determinar cuál es la que conviene a sus propósitos, o podría tomar algo de cada tipo de organización, dependiendo de sus intereses.

La organización multidivisional es aplicable a empresas que están creciendo, que se expanden y desarrollan nuevas líneas de productos; en un momento dado estas empresas presentan problemas organizacionales, los que resuelven creando nuevas divisiones, las que posteriormente se subdividen. El problema conforme crecen es la distribución de la toma de decisiones, razón por la cual la mayor parte de las decisiones de coordinación se pone en manos de los gerentes divisionales, quienes tienen un mayor conocimiento de su división.

La organización funcional se distingue por tener distinciones funcionales entre sus grupos internos; por ejemplo, el personal dedicado a la mercadotecnia forma un grupo, el de investigación otro, compras será el siguiente y así sucesivamente. En este tipo de organización el criterio principal es la eficiencia técnica, y el objetivo es lograr la coordinación entre la unidades funcionales bajo la dirección del gerente ó director; sin embargo, si la empresa sigue creciendo esta organización ya no funciona, puesto que si se desarrollan dos productos diferentes habrá poco contacto entre el grupo de mercadotecnia de una división y el de una segunda, lo cual genera falta de coordinación.

Estas dos formas organizacionales tienen vacíos, que pueden ser llenados por un tercer tipo de organización: la matriz. La organización matriz tiene dos líneas de control, una a través del área funcional y la segunda a través de la línea de productos<sup>167</sup> En este tipo de organización hay una relación estrecha entre las áreas y las divisiones, por ejemplo, el gerente de mercadotecnia está relacionado tanto con los directores de división como con el vicepresidente de la empresa.

Este tipo de organización ayuda a generar una retroalimentación entre las áreas, sobre todo para el gerente, el cual puede aprender del subgerente de mercadotecnia, así como de los demás departamentos. Se supone que estas interacciones contribuyen a mejorar los flujos de información pero no siempre es así porque la organización se complica conforme la empresa va creciendo. Puede darse un exceso de información, un flujo cruzado de la misma, pugnas de poder, demoras en la toma de decisiones.

Ahora bien, no sólo la estructura de la empresa influye en la organización, sino también la jerarquía, consistente en una serie de relaciones de autoridad y de flujos de información, que afectan directamente los canales por los cuales fluyen la información y la toma de decisiones; entre más profunda sea la jerarquización dentro de una empresa, el proceso de toma de decisiones se hace más complicado. Lo opuesto a la jerarquía es la autonomía, la que puede darse al nivel de las divisiones y subdivisiones, las que en ese caso podrán responder con rapidez y eficacia frente a los acontecimientos inesperados en los que el elemento tiempo es fundamental. El punto central es encontrar un equilibrio entre la jerarquía y la autonomía de las partes que componen una empresa, y así poder generar una

---

<sup>167</sup> Oster M. Sharon. *Análisis Moderno de la Competitividad*. Oxford University Press. México. 2000. pág. 210

organización eficiente, que permita responder eficientemente a las diferentes situaciones que se le presenten a la empresa.

Bajo estos parámetros existen dos tipos de empresas, las primeras controladas jerárquicamente, en las que las decisiones acerca de los acontecimientos inesperados por lo general se pasan a los gerentes en el nivel superior. En empresas controladas horizontalmente, se hace hincapié en la toma de decisiones y en la coordinación semiautónoma en niveles relativamente bajos de la jerarquía. Sin embargo, es posible que una empresa tenga una jerarquía muy profunda y que, no obstante, permita que los gerentes individuales gocen de una libertad considerable. En consecuencia, la profundidad de la jerarquía no necesariamente coincide con el nivel de libertad que se les permite a los gerentes.<sup>168</sup> Es decir, jerarquización y autonomía no forzosamente se excluyen, sino pueden convivir dentro de una misma empresa.

La importancia de la organización en la empresa radica en la forma en que se distribuye el poder y la información, dos elementos esenciales para su funcionamiento, ya que si uno falla toda la organización se verá gravemente afectada. Para decidir cuál de las opciones descritas es la que más conviene a la empresa, es necesario tener en consideración en un primer momento el tamaño de la misma, las áreas con las que cuenta y el producto a comerciar.

Todo lo mencionado hasta ahora con referencia a los factores internos de la empresa, sobre todo en los aspectos de orden y jerarquía, así como a los tipos de organización existentes, tiene directamente que ver con la toma de decisiones dentro de la empresa misma. Por otro lado, no hay que olvidar que el propósito final es enunciar una estrategia exportadora que posibilite la inserción de la empresa en los mercados internacionales, razón por la cual hay que pasar a explicar otros factores específicos que influyen sobre el diseño y la utilización de la estrategia exportadora que finalmente se construya.

#### 4.2.2 FACTORES ESPECIFICOS

Los factores que se han descrito hasta ahora, tanto los referentes a cuestiones internas como a las externas son genéricos, por lo tanto son sólo una guía que debe ser adaptada a las circunstancias de cada empresa. El siguiente paso es entrar al tema de los factores internos

---

<sup>168</sup> Ibid. Pág. 213



y externos específicos, un proceso complejo al inicio, que poco a poco se simplificará en la medida que la información ayude a este cometido.

Los factores específicos internos se refieren a la empresa misma, en dos de sus aspectos más relevantes: a los directivos de la organización y a las fuerzas y debilidades de la empresa; mientras los externos son: oportunidades y riesgos de la industria, así como el ambiente externo a la empresa. Con todo lo anterior la estrategia se completa en un sentido estructural; aún así, faltaría hablar de los instrumentos con los cuales poner a funcionar la organización de forma efectiva y a la vez controlada, al respecto he destinado dos apartados dentro del siguiente capítulo, en los que se explica la función de la logística internacional como eje ejecutor de la estrategia.

Dentro de los factores específicos genéricos se trató también el tema de la industria, y se ubicó a la empresa dentro del sector económico y segmento de mercado en el que se desempeña; ahora bien, dentro de los factores específicos de la industria se analizan otros elementos, ello con la finalidad de saber exactamente donde se ubica la empresa, y las oportunidades y riesgos que corre dentro de la industria a la que pertenece. Se iniciará con los elementos específicos externos para posteriormente finalizar con los internos, esto con el propósito de seguir una línea lógica de pensamiento; en todo caso, la industria es el primer elemento del ámbito externo a la empresa.

La estructura de la industria se examina a partir de cinco elementos básicos: proveedores, compradores, productos sustitutos, competidores en la industria y competidores potenciales, de éstos derivan otros que en conjunto dan una idea acerca de la industria en su conjunto, lo que permite localizar oportunidades y ventajas que se tienen o podrían desarrollarse para generar una empresa competitiva.

Los proveedores son un eje principal en la estructuración de cualquier estrategia, puesto que las empresas dependen de los insumos suministrados por éstos; si los proveedores funcionan de manera independiente y no en colaboración con la empresa, pueden generarle terribles problemas de administración de tiempo, sobre todo en la parte de la producción. Es más, la incompatibilidad de la empresa con los proveedores puede socavar su posición frente a los competidores. El poder de los proveedores sobre la industria es muy grande, estos podrían aumentar los precios de los insumos, reducir su calidad o eliminar los servicios conexos.

Es importante ver en dónde radica su fuerza y cómo puede reducirse ésta ó, si eso no es posible, la empresa se verá en la necesidad de buscar otras opciones en cuanto a aprovisionamiento de insumos. La fuerza de negociación de los productores es mayor cuando no existen sustitutos cercanos de los bienes que proveen, lo que sucede cuando ofrecen un producto altamente diferenciado; cuando la empresa –por ser pequeña su demanda de insumos- no es cliente importante para ellos; cuando venden un insumo que es fundamental para la empresa y cuando, para cambiar de proveedor la empresa tiene que efectuar alguna inversión o incurrir en otro tipo de gastos. Si posible, habría que establecer lazos de confianza con los proveedores o, por el contrario, ser firme en el intercambio con ellos, siempre tratando de minimizar los daños sobre la empresa.

En cuanto a los compradores, en primer lugar es necesario averiguar quiénes son en el segmento de mercado elegido y cuál es su influencia sobre la industria, ya que éstos, al igual que los proveedores, pueden aplicar estrategias para adquirir ventajas sobre los productores; su poder radica en su organización, y si esto sucede podrían pujar por bajas de precios, o demandar diferenciación del producto con miras a su mayor calidad, logrando que las empresas se enfrenten para satisfacer sus demandas. Desde luego, los clientes pueden estar buscando proveedores alternativos, y si su participación en la compra de bienes es considerable logran afectar a los productores. Lo más importante dentro de la relación que se establezca con un comprador es tratar de no generar dependencia respecto a éste, ya que es un arma que podría ser utilizada en perjuicio de la empresa. Existen opciones estratégicas para ganar compradores, por ejemplo la de generar lazos de confiabilidad mutuos.

Por su parte, los bienes sustitutos representan competencia en el mercado y por lo tanto una amenaza siempre presente para la empresa en particular. La introducción de un bien sustituto y su aceptación por parte de los consumidores puede ser desastrosa para cualquier empresa, por lo que es necesario estar siempre alerta, no solamente de los bienes producidos dentro de la industria a la que pertenece la empresa, sino de los bienes producidos por otras industrias, los que en un momento dado pueden llevar a reducción de ventas y/o de utilidades de la empresa en cuestión. La mejor defensa es la mejora continuada del bien que se produce pero también en ocasiones es necesario descubrir los puntos débiles de los bienes sustitutos como estrategia empresarial o de la industria en riesgo.

Otro factor a examinar cuando se analiza lo referente a la industria a la que pertenece una empresa es el de los competidores, tanto los ya existentes como los potenciales, a los que nunca hay que perder de vista. Los competidores dentro de la misma industria son los de primer impacto, es decir son los rivales cercanos. Por lo pronto, es necesario conocer el número de competidores, pero también aspectos tales como la fase del ciclo por la que está atravesando la economía, la capacidad instalada y la mayor o menor estabilidad de los precios de los bienes y servicios homogéneos o de los diferenciados, etc.

Conocer el número de competidores es esencial para determinar las tácticas o acciones que hay que llevar a cabo a fin de disminuir su impacto sobre las propias ventas. Cuando existe un número grande de empresas compitiendo en el mismo mercado no es posible tener una idea clara de lo que cada una intenta hacer para sorprender a los competidores o para ampliar su participación en el mercado; por tal motivo, es necesario siempre estar alerta para responder a las acciones de las demás empresas y si se tienen los recursos financieros, hasta podría invertirse en lo que se conoce como espionaje industrial, lo que ayudaría a tener una idea más clara y a reaccionar con eficacia a cualquier operación del contrincante.

En cambio, cuando el número de competidores es pequeño la táctica puede ser más agresiva, sobre todo si las empresas son del mismo tamaño: el riesgo es que puede darse una reacción en cadena como resultado de un primer ataque, y si eso llega a suceder, lo más conveniente es tomar medidas que reduzcan los daños que afecten a la empresa ó buscar alianzas. Cuando una industria es dominada por pocas empresas es evidente que algunas entre éstas dictarán las reglas de competencia, y en ocasiones lo único que queda es seguir esas reglas.

Es primordial conocer la naturaleza del ciclo económico en la parte que afecta a la industria, porque evidentemente todas las empresas sufrirán sus efectos en un momento dado. El ciclo de los negocios es un fenómeno socioeconómico en el que se alternan la prosperidad y la depresión. En su fase ascendente se tiene una demanda creciente de bienes y servicios, lo que lleva a las empresas a crear empleos y a incrementar su producción, además de los salarios experimentan alzas graduales; en la fase descendente la demanda se reduce, bajan las utilidades, disminuye el nivel de producción y hay despido de obreros y

empleados.<sup>169</sup> El estar consciente de esta situación ayudará a estar mejor preparados para enfrentarla y tenerla en cuenta dentro de la construcción de la estrategia.

Otro de los aspectos es la capacidad instalada, o tamaño de la planta industrial, que es la relación existente entre la producción y la maquinaria instalada, la que debe conocerse tanto para la industria como para la empresa en particular. A partir de ese conocimiento, hay que recordar que las empresas no siempre trabajan al máximo de su capacidad instalada, sobre todo cuando producen bienes diferenciados. Lo importante es estar alerta para evitar la sobreproducción, cuando la mayoría de las empresas de una industria comienzan a operar al 100% de su capacidad; el resultado será una oferta mayor y una reducción de los precios del o de los bienes y servicios producidos por las diferentes empresas que la componen.

La inestabilidad por sobreproducción puede ser enfrentada de varias formas, dependiendo del tipo de empresa, por ejemplo: las empresas intensivas en capital, que generalmente trabajan con economías de escala, saldrían beneficiadas, ello debido a que los costos de producción les permiten competir en precios; no así las empresas intensivas en mano de obra o de menor escala, las que se enfrentarán a costos crecientes en caso de aumentar su producción en el corto plazo, incluso cuando su productividad es alta. Algunas empresas trabajan con costos fijos elevados, y en ese caso les conviene operar a su máxima capacidad, y prefieren ofrecer sus productos a precios bajos que almacenarlos. Ese tipo de empresas pueden llevar a la industria a una guerra de precios.<sup>170</sup>

Cuando los productos no tienen diferencias notables entre sí, como es el caso para la mayoría de los productos agropecuarios, las tácticas para competir deben enfocarse a satisfacer a los clientes con calidad, no tanto en el bien comercializado sino en los servicios asociados a la venta del mismo.

Un hecho que debe tenerse siempre presente es conocer a los competidores; es decir, saber cuáles son sus objetivos o simplemente porque actúan de una forma u otra, ello a fin de contrarrestar las acciones que pudieran emprender en contra de la empresa, ya que en ocasiones una acción que parece aislada pudiera ser parte de una estrategia, por ejemplo de las empresas extranjeras o grandes corporaciones que entran en nuestro país y en el mediano plazo buscan eliminar a los medianos y pequeños competidores.

---

<sup>169</sup> Rocha. op. cit. Pág. 28

<sup>170</sup> Ibid. Pág. 28

El tipo de competencia puede cambiar radicalmente con el tiempo; es decir, las precauciones que se han tenido hasta el momento pueden no ser ya suficientes para mantenerse dentro del mercado; es como el juego de ajedrez, para jugar el cual hasta hace un mes se contaba con una estrategia sólida que servía para hacer frente a los competidores, pero que actualmente es ineficaz para vencerlos.

Precisamente este ambiente de incertidumbre y cambio hace que la empresa deba estar siempre alerta, sobre todo porque existen competidores potenciales que pueden cambiar totalmente la dinámica del mercado en el que la empresa participa. Por ejemplo: pueden aparecer nuevos competidores que ingresan al mercado con mayor y más moderna capacidad instalada y por lo tanto pueden ofrecer sus productos a precios más bajos; lógicamente, el consumidor tendrá más opciones, pero la empresa afectada podría ser expulsada de la industria.

Las acciones con las cuales contrarrestar la influencia de los competidores potenciales son: la diferenciación de producto, tratando de que éste tenga marca o alguna característica única; si posible dificultar el ingreso de nuevas empresas a la industria, por ejemplo acaparando los canales de distribución; buscar protección gubernamental; desarrollar cadenas de innovación, patentes o tecnología, con lo cual el futuro competidor encuentre más obstáculos.

Un factor muy importante que aún no se ha mencionado es el tipo de empresa en el sentido de manejo de recursos; para efectos de esta investigación el tipo que las pequeñas empresas deberían elegir es el de economías de escala, que llevan a reducción de costos unitarios por producto, cuando se incrementa la producción.<sup>171</sup> Esta es una opción viable con la cual se generan ventajas competitivas, pero exige niveles más altos de inversión y uso de técnicas más avanzadas.

Se había mencionado que dentro de los factores externos a la empresa se encontraba la industria, pero también hay que estudiar el ambiente externo a la industria, que al igual que el anterior está compuesto por varios factores, los que separaré en elementos que afectan a la empresa directamente, y en los que la afectan indirectamente, tal como lo hace Stoner en su libro.<sup>172</sup> Los actores que pueden afectar directamente a la empresa son los consumidores

---

<sup>171</sup> Ibid. Pág. 34

<sup>172</sup> James A., F Stoner. *Administración*. Prentice-Hall. México. 1985

como conjunto; las dependencias de gobierno; los competidores en otras industrias; las organizaciones sindicales; los proveedores y las instituciones financieras, los que con sus acciones modifican el ámbito externo a la industria y, consecuentemente, a la empresa; entre los factores que afectan a la industria y a la empresa en forma indirecta están los relacionados con el cambio tecnológico, y aquellos derivados de cambios en la economía y en la política. Algunos de los factores externos que afectan directamente a la empresa ya han sido analizados en los párrafos anteriores, y los que afectan a la industria en su conjunto tienen características semejantes a los primeros; o sea, que en los siguientes párrafos me limitaré a examinar los factores externos que afectan indirectamente a la industria y a la empresa.

Para una empresa, sea nacional o extranjera, el gobierno del país en el que está ubicada es una institución con la que tiene forzosamente que interactuar, sea a través de las dependencias gubernamentales y por las acciones que la afecten directamente, por ejemplo las políticas económicas, las leyes, los reglamentos u otros instrumentos de control y regulación de la actividad económica, que tengan un impacto directo en la industria y en la empresa.

Pero el ámbito más amplio en el que se desempeña una empresa es la economía, y las características de esa economía o las políticas económicas más generales dictarán las circunstancias en las que la empresa se desarrolle, por ejemplo las políticas fiscales y monetarias. La economía determina factores de competitividad elemental como son el precio y las condiciones del mercado en donde se venderá el producto. Por lo tanto, es necesario estudiar a fondo el ambiente económico, tanto el nacional como el del mercado extranjero cuando así lo requieran las actividades de la empresa, ello con el fin de anticipar medidas con las cuales reducir impactos negativos ó aprovechar oportunidades existentes.

La tecnología se ha convertido no sólo en un elemento importante sino en una herramienta básica para cualquier empresa, ésta define si está vigente ó no, por lo que una innovación puede crear un sinnúmero de consecuencias positivas, tanto para la industria en general como para las empresas individuales. La tecnología está determinada por dos ejes, el público y el privado, es decir puede ser desarrollada por el país ó puede ser producida por la iniciativa privada. En el caso de México como país en vías de desarrollo se tiene un panorama desalentador en comparación con países desarrollados, puesto que existe una brecha

amplia; en países como México el desarrollo de la tecnología no es una prioridad,<sup>173</sup> como lo es en países desarrollados, en donde los recursos para el desarrollo de la ciencia y la tecnología son mayores.

La brecha tecnológica es consecuencia de diferencias en niveles de desarrollo, y sobre este tema trata precisamente la teoría con el mismo nombre. El factor tecnológico forma parte de un escenario complejo que está compuesto por elementos tales como los recursos humanos y naturales, o la formación de capital, por lo que no es un elemento aislado sino parte esencial del proceso de desarrollo económico; los países desarrollados son los que generan la tecnología de punta, lo que los coloca en mejor posición respecto a los países en vías de desarrollo, precisamente por la inversión que destinan al desarrollo tecnológico; es decir, existe una brecha y debido a ello se genera una dependencia tecnológica de los países en desarrollo respecto a las economías desarrolladas.

Es innegable que el desarrollo de tecnología va de la mano del desarrollo económico, puesto que la primera requiere de grandes recursos económicos para generarse, además de una capacidad científico-tecnológica; si no se cuenta con estos elementos es difícil desarrollar tecnología. Eso no quiere decir que sea imposible desarrollar tecnología en países en vías de desarrollo, simplemente es un proceso más difícil.

La tecnología y la competitividad tienen una conexión muy estrecha, cualquier innovación puede ser un factor de ventaja, sin embargo existe una opción viable para las empresas que no pueden desarrollar su propia tecnología. Por lo pronto, las empresas que optan por innovaciones tecnológicas son pioneras, aquellas que han desarrollado una estrategia ofensiva, pero las empresas pequeñas con menos recursos tienen una opción, la de imitar a las primeras en cuanto a los avances tecnológicos introducidos.

La estrategia de imitación puede reducir el impacto negativo de una innovación tecnológica en otra industria o en otra empresa de la misma industria, y ello puede hacerse a partir de la

---

<sup>173</sup> Los complicados ambientes regulatorios y de infraestructura de México, así como los bajos niveles educativos han llevado al país a dar varios pasos atrás en su preparación tecnológica, de acuerdo con el "Informe Global de Tecnología de la Información (TI) 2009-2010", elaborado por el **Foro Mundial Económico** (WEF, por sus siglas en inglés). Uno de los elementos alentadores del reporte indica que México se encuentra en la posición 50 en el uso de TI por parte del Gobierno, así como en el número 42 en el manejo de tecnología por parte de las empresas, sin embargo, el uso individual se encuentra en el 76.

observación cuidadosa de las características esenciales de tal innovación; es decir, hay que invertir en investigación, pero solamente para adaptar la innovación tecnológica a las necesidades de la propia empresa, lo que resulta menos costoso que ser innovadora. Otro factor que disminuye la incertidumbre es que es posible aprender de los errores de las empresas innovadoras, por ejemplo verificando si los consumidores han aceptado ó rechazado el producto resultante de tal innovación; de esa manera, el imitador puede buscar un producto al que se tenga menos resistencia, y para ello no tendrá que incurrir en grandes costos.

En países como México una opción es la ingeniería de valor, que consiste en adaptar la tecnología extranjera por medio de la ingeniería del valor a las condiciones locales; así puede obtenerse un buen nivel tecnológico, no precisamente innovador pero tampoco obsoleto.

En consecuencia, la tecnología es algo esencial si se quiere competir como empresa o para el desarrollo de la misma industria, pero hay que conocer a fondo las condiciones con las que se cuenta para competir y observar a fin de poder mitigar los efectos negativos de no tenerla ó sustituirla. Aunque no todas las empresas pueden estar a la vanguardia, deberían tratar de modernizarse en la medida de sus posibilidades para no quedar obsoletas, un esfuerzo que hay que hacer para no quedarse atrás.

La mercadotecnia es un tema que se analizará con mayor profundidad en los siguientes párrafos como parte de los elementos internacionales, pero se menciona aquí como uno de los factores específicos externos. La mercadotecnia tiene efectos sobre la opinión pública en su conjunto, por lo que las empresas tienen que recurrir a ella como forma de convencer a los consumidores respecto a los beneficios de la mercancía que ofrece la empresa, ello como forma de incrementar su competitividad.

Los elementos específicos internos se dividen en dos grandes grupos: el empresario, que bien podría ser el director de la empresa; esto dependerá de la estructura orgánica de la empresa y las fuerzas y debilidades. En el primer grupo nos referimos en sí a la persona que dirige la empresa, por tal motivo lo llamaremos director aunque, evidentemente, puede existir más de uno, con responsabilidades acordes al poder con el que cuenta y su valor dentro de la empresa; por lo pronto, el director de una empresa tiene tres funciones básicas: debe crear las condiciones necesarias para obtener un mayor rendimiento productivo con



los recursos a su disposición; tomar decisiones que satisfagan en mayor medida los requerimientos del futuro inmediato y, a largo plazo, crear ventajas competitivas.

Sus obligaciones son maximizar los beneficios de los factores de producción, trabajando de forma coordinada con todo el personal; debe tener amplio conocimiento sobre manejo de empresas, y encontrar un equilibrio estable para el producto que ofrece, en un contexto de competencia con los productos de otras empresas; con relación a la toma de decisiones es necesario que tenga la capacidad de observar las condiciones que rodean a la empresa, tanto internas como externas, para tener un panorama real y por lo poder enfrentarse a las posibles dificultades del ambiente externo a la empresa.

Fuerzas y debilidades son el otro grupo interno que vamos a tratar; y aunque las siguientes características son generales nos dan una idea de los elementos que hay que analizar para ubicar a la empresa dentro del conjunto. La fuerza de una empresa radica en su capacidad para satisfacer necesidades del mercado... y si esta fuerza se localiza en el área de la distribución, por ejemplo, la empresa estará en posibilidad de elegir los productos que vende, los clientes y el alcance geográfico que mejor se ajuste al tipo de productos y servicios que ofrece, o a los clientes del mercado en el que opera.<sup>174</sup>

Hay otras áreas en las que se manifiesta la fortaleza de empresa, y una muy importante es la de la producción, que tiene que ver con prácticamente todo, a saber: con el producto que se vende; con la organización interna de la empresa; con la comercialización de las mercancías, etc.; son características muy específicas que cada empresa debe ubicar para explotarlas. Como debilidades podemos ejemplificar una deficiente administración; tamaño inapropiado de la empresa; falta de canales de distribución, etc. El objetivo de este análisis es observar qué factores es posible potenciar y aprovechar y cuáles deben mejorarse, a fin de reducir sus efectos negativos sobre la empresa.

Una herramienta que puede utilizarse en la búsqueda de fuerzas y debilidades es la auditoría administrativa que, de acuerdo con el Banco de México, debe llevarse a cabo en cuatro partes:

1. Analizar la operación de la empresa con el propósito de determinar los factores que intervienen en ella.

---

<sup>174</sup> Rocha. op. cit. pág. 46

2. Definir las funciones de esos factores, los que operan con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.
3. Determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de estas funciones contribuye, con su participación específica y necesaria, al esfuerzo total.
4. Investigar qué factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas, una influencia decisiva, favorable o adversa en la operación.<sup>175</sup>

Existe además un ejercicio por el que se relacionan los factores internos y externos, que es de gran ayuda para maximizar los efectos positivos y minimizar los negativos; se trata del análisis FODA,<sup>176</sup> por el cual se relacionan las fortalezas y debilidades de una empresa con sus oportunidades y amenazas.

El proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas (FODA) es una de las herramientas esenciales que provee de los instrumentos necesarios para el proceso de planeación estratégica, porque de él se obtiene información que resulta indispensable para la aplicación de acciones y medidas correctivas y para la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.<sup>177</sup>

Funciona de la siguiente manera: se hace una investigación previa de la empresa, tanto de sus fuerzas y oportunidades como de sus debilidades y amenazas, en ambos casos internas y externas; en general, las fuerzas y debilidades corresponden al ambiente interno de la empresa, la que debe ubicarlas. Las oportunidades y amenazas están estrechamente relacionadas con el ambiente externo.

Con la información especificada en el párrafo anterior, se elabora la llamada matriz FODA. El cuadro a continuación es un ejemplo claro de este proceso.

---

<sup>175</sup> Ibid. Pág. 47

<sup>176</sup> El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución u Organización, así como las Oportunidades y Amenazas, ello a partir de la información que se ha recolectado. Se utiliza para desarrollar un plan por el que se tomen en consideración los diferentes factores internos y externos, para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas. Se requiere cuando se intenta desarrollar un plan estratégico, o cuando se planea una solución específica a un problema.

<sup>177</sup> Instituto Politécnico Nacional. Secretaría Técnica. *Metodología Para El Análisis FODA*. Dirección De Planeación Y Organización. Marzo 2002. Pág. 2

## MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS          FACTORES EXTERNOS	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
Lista de Oportunidades	FO (Maxi-Maxi)  <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i>  (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi)  <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i>  (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas	FA (Maxi-Mini)  <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i>  (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini)  <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i>  (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Ver [http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf) p.8

1) La Estrategia DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA deberá siempre tratarse de evitar.

2) La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le impiden aprovechar las ventajas del mercado.

3) La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución, con las cuales contrarrestará las amenazas del ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras y minimizar las segundas.

4) La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier institución le convendría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades).<sup>178</sup>

Las estrategias derivadas del análisis FODA son de gran utilidad para el diseño de la estrategia exportadora, puesto que ayudan a minimizar tanto las debilidades como las amenazas con las mismas posibilidades y fortalezas de la empresa. Este análisis nos da un panorama de la situación de la empresa en determinado momento, hay que aclarar que este estudio es de corto plazo pues sirve únicamente para un período, por lo cual es necesario actualizarlo frecuentemente conforme las circunstancias de la empresa vayan cambiando.

#### 4.2.3 FACTORES INTERNACIONALES (PROCESO DE EXPORTACIÓN)

Hasta este momento los factores que se han examinado se refieren a la empresa y a la venta de sus productos, los tipos de mercado, de competencia, etc., siempre con el objetivo de construir una estrategia en función de los objetivos a alcanzar; en el caso particular de esta investigación el objetivo que se plantea para la empresa es el diseño de una estrategia exportadora.

A ese propósito se elabora aquí un conjunto de preguntas que una empresa debe responder como base para el diseño de dicha estrategia exportadora, porque exportar no es una actividad fácil, que pueda llevarse a cabo sin preparación sistemática. Por lo pronto, en esta investigación se agregan algunos elementos con los cuales completar el panorama al que las empresas pequeñas y medianas agropecuarias se enfrentarán en un mercado extranjero, conocimiento base cuando se lleva a cabo la actividad de exportación. En esta investigación siempre se ha insistido que exportar no es una actividad fácil, por el contrario, es un conglomerado de acciones que juntas constituyen todo un proceso. Entre otras cosas, la empresa que quiera exportar habrá de determinar sus posibilidades de hacer frente a sus competidores, y en general el nivel de aceptación de su producto.

Para comenzar es importante señalar que las empresas se dedican al comercio internacional y no al comercio exterior, pues por lo general se confunden estos dos conceptos; el comercio internacional es el intercambio de bienes y servicios entre particulares de

---

<sup>178</sup> IBIDEM Págs. 8-9

diferentes estados de la comunidad internacional (compra – venta), los cuales se apegan a las reglas arancelarias y no arancelarias establecidas por las diferentes naciones, siendo su cumplimiento de carácter obligatorio.<sup>179</sup> El comercio exterior en cambio se refiere al intercambio comercial de un país con el resto del mundo. La diferencia entre los dos conceptos mencionados radica en que el primero es una actividad de intercambio de bienes y servicios entre particulares, parte de la microeconomía, y el segundo es entre países y es de carácter macroeconómico.

Son muchos los aspectos que hay que tomar en cuenta cuando se analiza el comercio exterior de un país, pues tiene que ver con los intereses de un Estado nacional, cuyo gobierno lleva a cabo su inserción al ámbito comercial internacional en función de los principios establecidos a ese nivel; o sea, que para efectuar cualquier actividad de compra o venta de productos al nivel internacional hay que apearse a un marco regulatorio representado por los lineamientos de la OMC, y a un marco nacional con un sentido más particular, todo lo cual constituye el ámbito político-jurídico y económico- comercial.

Conforme vayan desarrollándose los aspectos que conlleva exportar un producto o servicio, irán enunciándose los aspectos político - jurídicos a considerar, así como los económico-comerciales, esto con el fin de presentar un esquema comprensible. Primero la empresa tendrá que hacer una autoevaluación de su situación, y una vez hecho esto tendrá los elementos necesarios para considerar la opción de exportar; el aspecto inicial es determinar el mercado meta.

El mercado meta es aquel al que la empresa pretende exportar, y hay que ubicarlo en el país de destino; evidentemente, antes de elegir el mercado meta se habrán estudiado las características del bien y se habrá verificado que ese mercado es el más adecuado para el producto a exportar, lo cual se facilita cuando dicho bien ya está posicionado en el mercado local. No todos los productos pasan por esta fase dado que, por ejemplo, los productos orgánicos mexicanos han tenido más éxito en el extranjero que en el mercado local.

Hay que ubicarlo también dentro de la industria, y tener idea de la situación del sector al que pertenece, más concretamente del subsector, tanto al nivel mundial como en el país a exportar y en el ámbito nacional; es decir, tener una idea clara del producto y de la industria al nivel general y al específico. El examen minucioso del producto ayudará a ver los

---

<sup>179</sup> Witker Jorge. Aspectos Jurídicos del Comercio Exterior. UNAM. 2002

diferentes niveles o áreas que conforman el producto para exportar, desde el arancelario, el industrial, el de comercio exterior, etc. Todo ello con el fin de identificar qué necesidades y deseos cumple o representa para el cliente respecto a otros productos similares.

Otro aspecto a considerar es la situación en el mercado extranjero meta, puesto que sus características van a diferir de las del mercado nacional. Aquí interesan los aspectos culturales, sociales, económicos, demográficos, políticos, legales, tecnológicos etc., los que obviamente varían de país a país, al igual que las características de la competencia, de los consumidores, y de los intermediarios, entre otras cosas. Por ello es tan importante tenerlos en cuenta desde un inicio, sobre todo si se desea tener más posibilidades de éxito.

El producto mismo determinará en gran parte el comportamiento de la empresa en el mercado extranjero; primero por el tratamiento arancelario bajo el cual ingresará al mercado; los reglamentos que deben cumplirse para venderlo en ese mercado; normas y controles de calidad, adaptaciones que tendrán que hacerse al producto, mantenimiento y respaldo, etc. Esto ayuda a determinar el precio, la calidad y el volumen adecuados del producto a exportar, aunque eso es apenas el inicio, puesto que habrá que tomar en cuenta otros elementos que se mencionarán conforme avance la investigación.

La identificación del mercado meta es una cuestión de suma importancia ya que un cálculo erróneo puede tener graves consecuencias, y aunque la elección tiene que ver con cuestiones personales, hay que basarse en estudios serios y en fuentes documentales, sobre todo para identificar las tendencias de los diferentes mercados. En una primera instancia habrá que comenzar con la clasificación de los países tal como lo hace el Fondo Monetario Internacional (FMI)<sup>180</sup>

1. Economías Avanzadas
2. Países en transición
3. Países en vías de desarrollo.

---

<sup>180</sup> El fondo Monetario Internacional es uno de los organismos especializados de las Naciones Unidas, que inició sus operaciones en 1947. Entre sus principales objetivos están: la cooperación monetaria internacional, fomentar la estabilidad de los tipos de cambio, facilitar la expansión y el crecimiento equilibrado del comercio internacional, coadyuvar al establecimiento de un sistema multilateral de pagos en las transacciones corrientes entre los países miembros y la eliminación de restricciones cambiarias, ayudar a rectificar los desequilibrios en las balanzas de pagos de los países miembros.

Después de haber ubicado al país de destino en esta clasificación, es necesario obtener más información sobre el mismo, con la cual determinar los parámetros del mercado meta, a saber: aspectos demográficos, sea el tamaño de la población, su densidad, lugar de residencia, edad, sexo, raza, ocupación, en fin cualquier dato estadístico que ayude a tener una noción más cercana a la realidad sobre los posibles consumidores del producto; aspectos económicos generales del país, en particular aspectos tales como el poder de compra de sus habitantes, sus patrones de gasto, y la distribución del ingreso; aspectos políticos- legales, leyes, reglamentos vigentes, agencias gubernamentales, grupos de presión, legislación que regule el comercio en ese país, medio ambiente; aspectos socioculturales, valores, creencias, comportamientos; aspectos tecnológicos, investigación y desarrollo; aspectos ambientales, recursos naturales, contaminación, etc.

Para la elección del mercado hay que tener claros aspectos tan prácticos como la clasificación arancelaria del producto,<sup>181</sup> y habría que identificar los países con los cuales México tiene tratados o convenios comerciales, puesto que si elegimos alguno de ellos, podrá colocarse el producto en una mejor posición respecto a los de la competencia. En general es necesario contar con información estadística referente a sus importaciones y exportaciones, tratando de ubicar el producto a exportar; otros elementos más específicos que pueden ayudar son: volumen del producto en el mercado, crecimiento del mercado, valor unitario, posición total, posición definitiva.

Siguiendo la línea del análisis del mercado hay que ingresar en la segmentación del mismo dado que, con los elementos que se han estudiado ya se tiene una idea de cómo funciona de manera global; a partir de ahí, hay que enfocarse al área en específico, identificando para ello las variables que corresponden a las necesidades que el producto satisface.

Antes de comenzar a exportar, un empresario deber tener en cuenta ciertos elementos: si ya ubicó el mercado y el segmento del mismo que le interesan, debe regresar al tema de sus características internas para poder determinar su propia capacidad; antes que nada debe saber cuál es su nivel máximo de producción para satisfacer la demanda del exterior, los

---

<sup>181</sup> Es necesario ubicar la mercancía a exportar en la fracción arancelaria que le corresponde dentro de la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación, de conformidad con las Notas legales, de Sección, de Capítulo, Notas Explicativas, Reglas Generales y Complementarias, así como de diversos criterios de clasificación que se encuentran en las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior.

niveles de calidad, las especificaciones (gramos, kilos, litros etc.), los requerimientos del cliente con respecto al producto. Calcular adecuadamente costos de producción y comercialización y compararlos con los posibles precios de exportación, y considerar aspectos como seguros, reaseguros, establecimiento de contratos internacionales, etc.

La actividad de exportación en ocasiones obliga a la empresa a llevar a cabo la adaptación del producto antes de llevarlo al mercado meta; es decir, se le harán las modificaciones necesarias para adaptarlo a los gustos, preferencias y costumbres del país de destino. Porque aunque se habla mucho del tema de la estandarización de los productos como parte del proceso de globalización, cada país conserva ciertos rasgos conforme a su cultura, costumbres, religión etc.; y aunque existen productos en los cuales no es necesario efectuar estos cambios ya que pueden ser utilizados más ó menos en su forma original, también hay bienes, por ejemplo los alimentos, cuyo uso y aceptación son distintos dependiendo del país en que se consuman.<sup>182</sup>

La comercialización del producto depende tanto de sus características innatas como de las que se añadan para adaptarlo a los requerimientos de un mercado extranjero, y aquí se incluyen no solamente las preferencias de los consumidores sino también los requerimientos gubernamentales.

Estamos hablando entonces del diseño del bien a exportar, del que saldrá un producto diferenciado si se le compara con el comercializado localmente. Si se maneja bien, el rediseño de un bien para adaptarlo a las percepciones de los consumidores potenciales extranjeros sobre calidad, estilo o presentación, puede dar lugar a una ventaja competitiva, derivada de la creación de un nuevo producto, o del mismo producto pero altamente diferenciado.

El segmento de mercado al que vaya dirigido el bien es el que va a definir en gran parte los cambios requeridos en el producto, pues aunque es cierto que se busca satisfacer las necesidades y requerimientos de los consumidores, éstos no son homogéneos, así que desde un principio hay que tener claro el tipo de mercado al que va dirigido el producto, para poder establecer las estrategias de línea de productos, a saber: la estrategia de línea completa o línea profunda, la que implica un gran número de variaciones de un producto; la estrategia de línea limitada, que se da cuando se ofrece un número pequeño de variaciones,

---

<sup>182</sup> Martínez Rosales María Cruz. Compendio Diplomado de Comercio Exterior Modulo II. Facultad de Economía. UNAM. 2009. pág. 10



y la estrategia de un solo producto por la que se ofrece solamente un artículo, o una única versión del producto, si acaso con algunas opciones de modelos.<sup>183</sup>

Las decisiones acerca de la estrategia que se adopte en cuanto a la línea de productos estarán determinadas por las características del mercado y por los recursos de la empresa. Esto último porque entre más profunda sea la estrategia mayores los costos; obviamente, una estrategia de línea completa tiene mayores posibilidades de éxito dado que el consumidor tendrá más opciones de compra. En tanto la estrategia de línea limitada puede significar pérdida de oportunidades de ventas; a cambio de eso, los costos son más bajos.

En lo concerniente al diseño –o rediseño- del producto, hay que estudiar aspectos muy importantes cuando se trata de exportar, por ejemplo el envase y el embalaje, sobre todo porque éstos tienen que cumplir con los requerimientos gubernamentales del país de destino. Con envase se hace referencia al objeto manufacturado que contiene, protege y presenta una mercancía para su venta al detalle, el que debe ser diseñado de modo que tenga el menor costo posible, a la vez que sea compatible con los requerimientos de protección del producto y de no daño al medio ambiente. El envase primario es el que está en contacto directo con el producto. Envase secundario es el que contiene uno o varios envases primarios.<sup>184</sup>

El embalaje es más que una simple protección, ya que también puede ser un simplificador en el uso del producto incluido ahí, y podría llevar a un nuevo uso del producto; por ejemplo, el remplazar el envase de vidrio por uno de plástico puede facilitar el manejo y el transporte del producto; el tamaño también es importante en tanto influye sobre los costos de transporte. Otras funciones del embalaje son las de identificación y diferenciación del producto. Éste se ha convertido en algo importante tanto para el consumidor como para el productor; para el primero puede significar simplificación en el uso del producto, así como mayor o menor daño al medio ambiente, sin contar con que ahora los países piden embalajes menos nocivos y tóxicos.

Para el productor puede ser fuente de ventajas sobre sus competidores, puede ser atractivo, distinto, transmitir la información deseada; en cuanto a la distribución, entre más fácil sea el manejo de los productos en lo referente a su almacenamiento y exposición, mayores

---

<sup>183</sup> Ibid. pág. 11

<sup>184</sup> Ibid. Pág. 11

serán las ventajas. Si además se proporcionan otros beneficios del embalaje, por ejemplo que sea eficiente, reutilizable, reciclable, degradable, no tóxico, y de precio accesible, con ello se le dará al producto mayor posibilidad de venta.

Al igual que los dos elementos apenas mencionados, la etiqueta tiene que cumplir con los requerimientos gubernamentales del país de destino; ésta es la inscripción que puede ir directamente impresa en el embalaje, y cuyas principales funciones son la de atraer al consumidor, servir como identificación y diferenciación del producto, ser fuente de información sobre el mismo, etcétera. Entre la información que debe contener la etiqueta están la marca; el propietario de la marca; fabricante; procedencia; cantidad; fechas de fabricación y de caducidad; componentes; instrucciones de uso; advertencias y precio.

La información contenida en la etiqueta de un producto de exportación tiene que ajustarse a las leyes y reglamentos del país de destino al respecto. En el párrafo anterior se mencionaron las más básicas, pero podrían mencionarse otras, por ejemplo el idioma a utilizar, las proporciones de los insumos utilizados y su procedencia, así como su papel en lo concerniente a protección al medio ambiente.

Cuando ya se tiene el producto a vender con las características necesarias para exportarlo al mercado de destino, y se cumple con los requerimientos gubernamentales y con los competitivos, el siguiente paso es conseguir un cliente o comercializador en el país de destino. Existe desde luego la posibilidad de que el productor pueda ingresar por sus propios medios, es decir, crear una instalación para la venta de sus productos, sin necesidad de intermediarios; sin embargo, esta opción es arriesgada además de costosa, y por este motivo se examinara la situación en la que exista un cliente en el mercado de destino<sup>185</sup>.

A partir de la existencia de un cliente en el exterior, se procede a la negociación de la compra-venta del producto, una fase muy importante para la determinación de las ganancias que puedan obtenerse de dicho negocio. Lo primero por hacer es tener en cuenta el costo final del producto terminado, y a partir de éste tratar de obtener un 15% de ganancias, o más si el producto lo amerita; sin embargo, hay que ir dispuesto a conceder un descuento al cliente, por ejemplo de 5 %, siempre a condición de no incurrir en pérdidas para el productor.

---

<sup>185</sup> El mercado de destino, es aquel al cual se dirigen los productos o servicios.

Lo que resulte de la negociación, es decir acuerdos, cláusulas, condiciones etc., debe quedar asentado en un contrato internacional, el cual puede ser informal, sea un acuerdo verbal o con intercambio de documentos (correspondencia, faxes, mensajes por correo electrónico, pedidos, órdenes de compra, documentos de embarque etc.), o un acuerdo formal, para el que se requiere un contrato escrito. La negociación de los términos y las condiciones de todo contrato internacional debe partir del principio general de que en ella prevalezca la voluntad de las partes (lo que significa que las partes contratantes gozan de absoluta libertad para estipular en los contratos todos aquellos términos y condiciones que consideren convenientes para el buen desarrollo de sus negociaciones), cuidando siempre que las estipulaciones se vean reflejadas y respetadas en el contenido del contrato.<sup>186</sup>

Dentro de la negociación y el contrato internacional se tienen los términos de comercio internacional llamados INCOTERMS, que por cierto no son obligatorios; los INCOTERMS son los términos comerciales internacionales que definen y reparten claramente las obligaciones, los gastos y los riesgos del transporte internacional y del seguro entre el exportador y el importador. Estos términos son reconocidos como estándares internacionales por las autoridades aduaneras y las cortes en todos los países, además de ser recomendado su uso por las Naciones Unidas.<sup>187</sup>

Los INCOTERMS están establecidos en el texto oficial de la Cámara Internacional del Comercio (ICC por sus siglas en inglés) de los INCOTERMS 2000, y para su correcta utilización existen ciertas recomendaciones: primero, éstos deben referirse específicamente a INCOTERMS 2000, seguido de un puerto, y de la referencia por escrito del lugar exacto. Por ejemplo FOB Los Ángeles Incoterms 2000. Aunque sirven de guía, es necesario recordar que no siempre cubren todas las obligaciones contenidas en un contrato dado, por lo cual se hace necesario poner suma atención en los términos del contrato, tratando de que todos los elementos necesarios queden incluidos, por si surgieran problemas.

Los INCOTERMS comprenden aspectos tales como el alcance del precio; el momento y el lugar en el que se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador; el lugar de entrega de la mercadería; el que contrata y el que paga el transporte; el que contrata y el que paga el seguro; los documentos que debe tramitar cada

---

<sup>186</sup> Martínez Rosales María Cruz op. cit. pág. 20

<sup>187</sup> *Ibid.* pág. 21

parte y su costo. Evidentemente depende de qué tipo de INCOTERM sea utilizado en el contrato, y éstos pueden ser consultados en la ICC.

Al igual que los INCOTERMS quedan establecidos en el contrato, también debe definirse la forma de pago de las mercancías, la que puede ser por medio de: cheque, giro bancario, orden de pago, cobranza bancaria internacional, carta de crédito; de los tipos de pago mencionados el más seguro y aconsejable de utilizar es la carta de crédito.

Antes de exportar es necesario contar con algunos documentos, que varían según el producto, por ejemplo los requeridos en función del tipo de producto, y los que exige el importador en el país de destino; uno de los más importantes es la lista de empaque y embalaje, un documento que le permite al exportador, al transportista, a la compañía de seguros, a la aduana y al comprador identificar el contenido de cada bulto o caja.

Evidentemente, el tipo de transporte que se utilice deberá quedar definido en el contrato. Por su parte, la empresa transportista debe constatar el embarco de la mercancía y la condición en que se encuentra, quedando responsable por el transporte de acuerdo a la condiciones pactadas. El tipo de documentos requeridos varían según el transporte, por ejemplo: la guía aérea (transporte aéreo), el conocimiento de embarque (transporte marítimo), la carta porte (transporte terrestre), o el talón de embarque (transporte terrestre).

También hay tener en cuenta las regulaciones arancelarias y las no arancelarias. En la mayoría de los países miembros de la OMC las arancelarias son de tres tipos: Ad valorem, específicas y mixtas; las regulaciones no arancelarias son más complejas y difíciles de cumplir, y los gobiernos las imponen para controlar el flujo de mercancías como medida de protección de su economía: sea la planta productiva, el medio ambiente, la salud, la sanidad animal y vegetal, o para garantizar la calidad; de ahí que los exportadores tengan que cumplir tantos requisitos, tanto así que en ocasiones no es posible exportar. Por este motivo es fundamental conocer la clasificación arancelaria del país al que se pretende exportar.

Cuando se considera un mercado, hay que conocer a fondo el tratamiento arancelario otorgado en ese país en función del país de origen de la mercancía que llega a sus aduanas. Se tienen entonces: aranceles generales, aplicables a los países miembros de la OMC, o tratamiento de la nación más favorecida; los aplicables a mercancías originarias de países a

los que se concede trato preferencial como resultado de un acuerdo o tratado comercial, y los aranceles a mercancías de países a los que se les imponen sanciones económicas.

Por ello es importante saber de antemano con qué países México tiene acuerdos comerciales o Tratados de Libre Comercio, puesto que el producto mexicano tendría mayores beneficios si se utilizan dichos tratados; obviamente, es imprescindible ver bajo qué categoría se encuentra el producto por exportar, pues se tendrán ventajas frente a bienes procedentes de países que no tengan dicha categoría o rango en el país de destino.

## CAPITULO 5. LA ESTRATEGIA EXPORTADORA Y LAS PYMES AGROPECUARIAS MEXICANAS.

### 5. LA ESTRATEGIA EXPORTADORA. LA LOGÍSTICA COMO OPCIÓN VIABLE

La estrategia exportadora es un conjunto de actividades encaminadas a lograr ciertos objetivos, entre ellos: ventas, utilidades; penetración, participación y posicionamiento en los mercados internacionales, en donde se intenta incursionar. Una vez que se han analizado los factores internos, e identificado sus fortalezas y debilidades, es tiempo para las empresas de dar el siguiente paso, en el ámbito internacional.

La estrategia de exportación implica identificar el método para llevar a cabo la actividad en cierto periodo, e iniciar un proceso que sirva de guía práctica documentada, siempre teniendo en cuenta que debe ser flexible y por lo tanto factible de ser modificada, dependiendo de la realidad y los objetivos de la empresa.

La logística Internacional hace su aportación en esta fase de la estrategia; en este apartado vamos a explicar cómo funciona y el papel que desempeña como uno de los componentes centrales para el éxito del negocio. La logística se refiere al desarrollo de un sistema organizacional para el desempeño de la empresa, además de que cubre una amplia gama de actividades y acciones.

La logística ha transitado por una vía de desarrollo en función de las circunstancias de su entorno, las que la convirtieron en una herramienta útil para los fines de la actividad exportadora; entre los factores que han contribuido a su desarrollo están el avance de los negocios, los cambios habidos en las características y preferencias de los consumidores, las tendencias recientes en lo referente a los procesos y a la organización de la producción, la evolución de las tecnologías de gestión y, por último, la dinámica del entorno socio-político-económico.<sup>188</sup>

Dentro de los negocios el propósito central es llegar al cliente o consumidor, dependiendo del producto a vender; precisamente, el consumidor es la clave para desarrollar un sistema logístico adecuado, puesto que, a través de sus preferencias y gustos, determina qué tipo de

---

<sup>188</sup> Instituto Mexicano del Transporte. *Logística: una revisión sistémica*. Secretaría Comunicaciones y Transporte. Documento Técnico No. 14. Sanfádila. Querétaro. México. 1995. pág. 7

sistema se requiere para cubrir de manera eficiente su demanda, por lo tanto, cualquier cambio en las preferencias de los consumidores altera el sistema existente.

El papel que desempeña la logística internacional dentro de la estrategia exportadora es muy importante puesto que implica el desarrollo de una ventaja competitiva insoslayable, consistente en la forma en cómo el producto llega al consumidor.

Una vez determinado el papel de la logística internacional dentro de la estrategia exportadora es necesario conocer ¿Qué es? ¿En qué consiste? Logística es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo de costos de flujo y almacenamiento de materias primas, de inventarios de los productos en proceso y de los terminados, así como del flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, ello con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes.<sup>189</sup> Esta definición es muy concreta y abarca los elementos esenciales de la definición del término; sin embargo, al igual que otros términos, el de logística ha generado otros conceptos.

Es así como encontramos la logística comercial, la logística integrada y la logística internacional; en esencia, los tres conceptos contienen los elementos mencionados en el párrafo anterior, obviamente con diferencias, principalmente de énfasis. Por ejemplo, en la primera el énfasis radica en la integración a un nivel avanzado de todas las operaciones de la empresa, como finanzas, mercadotecnia, en el trabajo logístico.

La logística integrada hace hincapié en la coordinación con proveedores y clientes; e induce a trabajar a todas las partes de la empresa, lo cual requiere un alto grado de coordinación con otras compañías, con organizaciones y entre muchas personas.<sup>190</sup> La logística internacional es un término que implica la visión de los negocios alrededor del mundo y la perspectiva de cada cultura para manejar la logística y los negocios.

La logística implica un alto grado de coordinación entre las diferentes áreas de una empresa. Al respecto, las PYMES mexicanas tienen una ventaja importante, pues tienen pocas áreas y éstas deben estar muy bien estructuradas, de manera que la comunicación puede ser rápida y concisa; esto puede generar una ventaja competitiva en comparación con

---

<sup>189</sup> Martin Christ (Comp.) *Logística: aspectos estratégicos*. Limusa. México DF. 1999 Pág. 46

<sup>190</sup> Donald J. Bowersox. *Administración y logística en la cadena de suministros*. 2da. Edición. Mc Graw Hill. México Pág. 9

empresas grandes, ya que reduce el tiempo para la toma de decisiones, y permite una ejecución más rápida de las mismas.

Las PYMES tendrían que abocarse a localizar dichas ventajas, y a explotarlo al máximo. Los objetivos logísticos consisten en coordinar la distribución física con la procuración de materiales, pasando por la producción (y la reconstrucción del proceso productivo si está desarticulado y disperso), reduciendo costos y mejorando el servicio a los clientes<sup>191</sup>. Para lograr esto, es necesario crear una red de actividades tanto internas como externas con un nivel de integración máximo; en el caso de las PYMES, cualquier factor que pueda proveer mayores ventajas debe ser explotado al máximo.

La logística se enfoca además a la responsabilidad para diseñar y administrar sistemas con el fin de controlar el movimiento y el posicionamiento geográfico de la materia prima, el trabajo en proceso y el inventario terminado al costo total más bajo<sup>192</sup>; en consecuencia, la logística es una herramienta que genera competitividad, porque el producto resultante tendrá más alta calidad, al tiempo que se reducen costos.

No obstante, el adoptar un sistema logístico es algo complicado y difícil, sobre todo porque requiere de una gran capacidad para administrar al máximo los recursos financieros y humanos, tratando siempre de reducir costos; además, porque los recursos tienen que ser integrados en combinaciones eficaces que den lugar a las habilidades y a los sistemas requeridos para integrar la logística adecuada. Se trata de un proceso complejo pero insuperable una vez que se han logrado las ventajas que puede producir.

Uno de los objetivos fundamentales estratégicamente hablando, de la adopción de un sistema logístico para una empresa, es alcanzar niveles de funcionamiento superiores a los de la competencia; evidentemente, una PYME no podrá superar a una empresa grande o transnacional con este mecanismo, pero sí a otras empresas locales de su tamaño. La clave para el éxito de un sistema logístico en una empresa es hacer que coincidan la competencia operativa y el compromiso, con las expectativas y los requerimientos de los clientes.

Existe un tipo de logística para fines de exportación, llamada logística comercial internacional. Este tipo de logística comprende lo relativo a los canales de

---

<sup>191</sup> Logística una visión sistemática Pág. 10

<sup>192</sup> Donald J. Bowersox. Op. cit. Pág. 22



comercialización, a la gestión logística de la cadena de distribución física internacional y la ejecución adecuada de cadenas de transporte en corredores de servicios de transporte.<sup>193</sup>

La Logística Internacional es un sistema estructurado de organización, cuyo objetivo va más allá de satisfacer al consumidor, puesto que bajo los parámetros de este tipo de logística, el prototipo de competitividad que se busca es distinto del concepto tradicional del término en los negocios, el cual busca crear competitividad a partir de la reducción de costos. En los negocios internacionales existen otros elementos que pueden contribuir a la creación de una competitividad más sólida y eficaz.

En una primera instancia incluye los aspectos de costos de oportunidad y tiempo, por ejemplo la entrega del producto al comprador, tanto en tiempo como en lugar, así como el estado de la mercancía al momento de la entrega, porque las características intrínsecas del producto son importantes; también es importante la forma en la cual el producto es transportado, acondicionado, así como los elementos externos a éste, tales como la documentación comercial y legal en la transacción comercial, el precio y la forma de pago. Estos factores afectan positivamente la competitividad, al crear, conquistar y conservar mercados de un producto con la calidad demandada, ello a partir de la innovación constante en los canales de comercialización, la logística y las cadenas de transporte.<sup>194</sup>

En conclusión, en el comercio internacional el tiempo y el lugar para la venta de determinado producto son básicos, en comparación con tiempos espaciales cortos entre el punto de producción y consumo, como es el caso del comercio local; por lo tanto, en la exportación los canales de distribución física internacional son esenciales para que un producto pueda considerarse competitivo.

La logística internacional es un sistema de diseño, administración y control de flujo de materiales que van hacia la corporación internacional, por medio de ella y salen de ella. Abarca el concepto general de movimiento, cubriendo toda la gama de operaciones del movimiento de productos, y por ello se refiere por igual a las importaciones y a las exportaciones.<sup>195</sup>

---

<sup>193</sup> Logística una visión sistemática Pág. 187

<sup>194</sup> Logística una visión sistemática Pág. 186

<sup>195</sup> Michel R. Czinkota. LKKA A. Ronkainen. Marketing International. Pearson Educación. 6ta. Edición. México. 2002. PP. 643. Pág. 507

La logística internacional conjuga las cadenas de transporte para efectuar la logística de distribución física internacional de las empresas exportadoras sobre los corredores de transporte, los que se articulan con los diferentes elementos de los canales de comercialización de las exportaciones<sup>196</sup> Estas conexiones entre el desarrollo de un producto exportable competitivo y su venta al consumidor dependen de otros factores, como son las negociaciones y las condiciones de venta, así como el flujo financiero, y los riesgos tanto comerciales como de transferencia del producto.

En conclusión, la Logística Internacional es el complemento de la estrategia exportadora de la empresa, porque contribuye a generar una red en la cual cada elemento se convierte en un pilar estratégico de la misma, y cada decisión en cada estructura impacta a las demás. Este sistema puede ser comparado con un ser humano, en donde la estrategia es el esqueleto y la Logística son los músculos y venas, que en conjunto hacen que el sistema funcione, pero si uno de los dos falla, el sistema se ve afectado; por este motivo, es fundamental que todo esté perfectamente estructurado, teniendo en cuenta las posibles fallas, esto con el fin de atenuar posibles impactos.

Las ventajas de este sistema están a la vista, pero no hay que olvidar que una sistematización de tal magnitud implica mucho trabajo y esfuerzo, tanto en su creación como en su mantenimiento y actualización; más todavía, su adopción no es garantía de éxito en la actividad exportadora, pero puede incrementar las posibilidades de éxito, tampoco quiere decir que es la llave mágica para entrar a un mercado, pero sí puede ampliar las posibilidades de ingresar. Es decir, es una herramienta valiosa pero no es la respuesta a todo, puesto que en los negocios nada está escrito y menos en un mercado en donde cada minuto algo puede modificarse de manera abrupta. Las condiciones, tanto sociales, como culturales, económicas, políticas, etc. cambian constantemente, afectando al sistema en su conjunto; por tal motivo, la logística internacional deber ser utilizada como una herramienta viable, mas no como la respuesta a todo.

---

<sup>196</sup>Logística una visión sistemática pág. 187

## 5.1 LA LOGÍSTICA INTERNACIONAL COMO UNA HERRAMIENTA DE APOYO A LA ESTRATEGIA EXPORTADORA

Al comenzar este apartado es necesario aclarar que en él se analizará únicamente el tema del funcionamiento de la Logística Internacional en la Estrategia Exportadora, y que en el siguiente apartado se analizará toda la Estrategia Exportadora, considerando tanto los factores internos como los externos, a fin de visualizarla como un sistema estructurado, para finalmente pasar a el último apartado, en donde se aplicará lo examinado a las PYMES mexicanas agropecuarias.

Un sistema logístico tiene tres áreas básicas, las de producción, logística y comercialización, las cuales representan los pilares de los cuales se desprenden las actividades a desarrollar para que dichas áreas funcionen de una manera adecuada y funcional; cada una de las áreas está conectada con las otras, y si alguna falla las demás se verán directamente afectadas, por ello es tan importante que en la configuración del tipo de sistema a utilizar se tenga en cuenta esta situación.

Las funciones de la logística pueden dividirse en 5 niveles, los cuales deben tener un alto grado de integración que lleve a un trabajo completo y funcional, para poder obtener las ventajas competitivas necesarias. El primer nivel es el procesamiento de pedidos; el cliente es el eje central del proceso que se va a iniciar, todo debe ir encaminado a la satisfacción de sus necesidades; por eso es necesario darle la importancia debida al flujo de información generada por éste, a fin de encontrar el equilibrio, la predilección y la comunicación necesarios para dirigir el trabajo logístico, ello a partir de la información generada.

El inventario es el segundo nivel de funcionamiento de la logística, el cual se vincula con la red de la planta y el nivel deseado de servicios al cliente. Aquí, las empresas deben diseñar estrategias para, con el menor costo posible en los inventarios, alcanzar un sistema de inventario eficiente, que sea rotativo al máximo y satisfaga los requerimientos del cliente. Una estrategia sólida de inventario se basa en la combinación de cinco aspectos de desarrollo selectivo: 1) la segmentación de los clientes más importantes 2) la rentabilidad de los productos, 3) la integración del transporte, 4) el desempeño basado en el tiempo y 5) la practica competitiva<sup>197</sup>

---

<sup>197</sup> Donald op. cit. Pág. 27

La clave del éxito de una empresa para con un cliente es la satisfacción de las necesidades de éste en tiempo y espacio, y si se cumplen estas reglas tal vez no sea necesario tener grandes inventarios, los que generan gastos, sobre todo cuando los proveedores se comprometen a hacer una entrega rápida y eficaz; para el caso de la logística integrada, es fundamental comprender las relaciones entre el procesamiento de pedidos, el inventario, el transporte y las decisiones de la red de distribución.<sup>198</sup>

Las áreas ya mencionadas se refieren a flujos de información y a flujos de materiales. El transporte es el área operativa de la logística, corresponde al siguiente nivel y es esencial para el desplazamiento y posicionamiento del producto, y entre muchas otras cosas hay que considerar sus costos, por lo cual hay empresas que tienen un área específica para ocuparse del transporte. Los elementos básicos de un sistema de transporte eficaz son: costos, velocidad y regularidad. Es necesario encontrar el equilibrio entre los costos del transporte y la calidad del servicio.

El almacenamiento, el manejo de materiales y el empaclado también son importantes. Si estos procesos se llevan a cabo de manera correcta, eso facilita el flujo de los productos por todo el sistema logístico; de hecho, algunas empresas han desarrollado mecanismos para mover variedades del producto desde las plantas de fabricación directamente a las tiendas minoristas, con un manejo y almacenamiento intermedios limitados.<sup>199</sup>

El diseño de la red de la planta consiste en determinar el número y la ubicación de todos los tipos de plantas requeridos para poner en funcionamiento el sistema logístico; es decir, la creación de la red logística es la culminación de las acciones anteriores, cuya vinculación es a la vez la integración del aparato logístico. Una vez que se ha adoptado este sistema, habrá que continuar innovando, para que el sistema continúe funcionando como es debido.

A partir del examen general del proceso de introducción de un sistema logístico es necesario analizar los elementos que intervienen más a fondo en las decisiones acerca del sistema a elegir. En primer lugar hay que saber cuál es el mercado al que se pretende enviar los productos para su venta y para eso hay que tomar en cuenta los tipos de distribución física viables para cubrirlo, a saber: la distribución intensiva, la exclusiva, y la selectiva, insistiendo además que cualquier decisión que se tome dependerá de la zona y del objetivo

---

<sup>198</sup>Ibíd. Pág. 27

<sup>199</sup> Ibíd. pág. 30

al cual quiere llegarse. La distribución intensiva pretende llegar al mayor número posible de puntos de venta; la distribución exclusiva, por el contrario, busca que el producto llegue a un solo punto de venta por área geográfica delimitada; la distribución selectiva es una estrategia intermedia entre las dos anteriores.<sup>200</sup>

Obviamente, el tipo de producto que quiera venderse influye en la toma de decisiones, puesto que cada tipo de distribución está encaminado a cierto tipo de producto; por ejemplo, la distribución intensiva se especializa en productos contra corriente (productos base, productos de impulso, productos de urgencia), la exclusiva se utiliza para productos especiales, como son los de lujo, y la selectiva se utiliza para productos no buscados. En la primera el mayor inconveniente es que requiere una gran cantidad de intermediarios, por lo que se pierde el control del proceso; lo contrario sucede con la distribución exclusiva, puesto que no son necesarios los intermediarios, y la selectiva es una mezcla de las dos anteriores.

Los intermediarios son un eje importante para determinar cómo y qué tipo de distribución es el idóneo. Existen tres tipos: independientes, los cuales pueden ser mayoristas ó minoristas; asociados, sea en agrupaciones, en cooperativas de detallistas, en cadenas voluntarias, o con afiliación contractual, y en la modalidad de franquicia; e integrados, ya sean capitalistas o en cooperativa, de los cuales los primeros pueden ser almacenes de sucursales múltiples, tiendas de descuento, y los segundos son cooperativas de consumidores ó de empresas.

Cada tipo de intermediación tiene pros y contras, de forma tal que hay que estudiar con cuidado sus características antes de decidir cuál es el apropiado para el producto de que se trate. Las cooperativas de detallistas son minoristas asociados jurídicamente conformados; la cadena voluntaria en cambio, es algo que podría funcionar para el tipo de empresa pequeña y mediana, pues consiste en una agrupación de mayoristas a los que se adhieren los minoristas mediante un contrato de aprovisionamiento. Otro tipo de asociación que puede funcionar para las PYMES es la afiliación contractual, basada en una cooperación entre empresas comerciales integradas y detallistas, es decir mayoristas y minoristas.

La identificación del cliente, del tipo de distribución y de la producción conforman la fase inicial, cuando de lo que se trata es de recopilar la mayor cantidad de información, la cual

---

<sup>200</sup> Soret Ignacio. Logística Comercial Empresarial. ESID editor. Madrid. 1994. Pág. 25

deber ser lo más cercana posible a la realidad. Estas acciones tienen que ver también con el diseño, pero deben tener bases reales, obtenidas de un estudio serio y completo. Con los elementos ya obtenidos puede armarse la Logística Internacional; para configurarla, hay que tomar en cuenta las fases que se mencionan en el libro *Logística: Una visión sistémica*<sup>201</sup>.

Hay cuatro etapas o fases en el proceso de adaptación de la logística en una empresa: la fase emergente, la formativa, la de desarrollo, y la avanzada; evidentemente, la etapa o fase emergente está dirigida al área de producción, donde se identifican los problemas funcionales en la empresa, estos son: producción, finanzas y ventas. En esta etapa hay que analizar las posibles estrategias logísticas con miras a conformar una logística de mayor rango, observando los elementos de tráfico, transporte y almacenaje ya constituidos.

La etapa formativa cubre un campo más amplio que la anterior, pues en ella comienzan a consolidarse las organizaciones corporativas para la distribución física. Es entonces cuando se crean departamentos nuevos, uno de ellos sería el de logística, el que a su vez podría concentrar a los otros (transporte y comercialización), ello con el fin de tener mayor control, además de que eso ayudaría a reducir costos. Es en esta etapa cuando debe desarrollarse la gestión de aprovisionamiento, tratando de que sea similar a las que utilizan las empresas comercializadoras.

Posteriormente, se pasa a la fase 3 la más relevante para este trabajo: la internacionalización de la función logística. En esta parte del proceso se desarrolla un elemento clave, la externalización de operaciones; es decir, comienzan a emplearse prestatarios de servicios, lo cual es indispensable para las empresas que no tienen la capacidad para llevar a cabo estas actividades, por ejemplo el transporte. Se hace necesario centralizar el nivel corporativo y aglutinar las diferentes partes de la empresa, lo que implica contar con una contabilidad analítica de costos logísticos.

En esta parte puede incluirse un tipo de logística a cargo precisamente de la exportación y de todas las actividades derivadas de ello; me refiero a la logística de exportación, que comprende el conjunto de acciones y trámites necesarios para hacer llegar la mercancía al cliente y lograr que éste efectúe el pago correspondiente.<sup>202</sup> Ésta implica cuatro áreas en

---

<sup>201</sup> Instituto Mexicano del Transporte. *Logística: una revisión sistémica*. Secretaría Comunicaciones y Transporte. Documento Técnico No. 14. Sanfádila. Querétaro. México. 1995.

<sup>202</sup> Don Hellriegel. Op. cit. Pág. 360

específico: la de tramitación aduanal, de transporte, de seguros, y de formas internacionales de pago.

Aunque es un proceso complicado, en el sentido que deben cumplirse estrictamente los requisitos, se intentará enumerar los más importantes para que el lector tenga una idea de los pasos a seguir. El siguiente ejemplo es una muestra de lo que se requiere cuando todo resulta bien, pero cualquier eventualidad puede complicar los trámites y hacer más difícil la acción de exportar.

- 1) El exportador formula una carta de encomienda (instrucciones) a su agente aduanal<sup>203</sup>
- 2) El agente aduanal formula el pedimento de exportación, y lo presenta ante la autoridad aduanera.
- 3) Si la documentación está correcta, la mercancía ingresa a la revisión física, y si todo es correcto, la autoridad aduanera autoriza la salida de la mercancía.
- 4) Posteriormente se efectúan todas las maniobras con respecto al transporte internacional.
- 5) La mercancía llega al puerto o aduana de destino.
- 6) El agente aduanal del importador presenta la documentación a la autoridad aduanera, y si esa es correcta la mercancía ingresa a la revisión física, y si todo sale bien en la revisión la autoridad autoriza la entrada de la mercancía.<sup>204</sup>

Evidentemente este proceso es a grandes rasgos, y los documentos que acompañan al envío ya han sido mencionados, aunque éstos varían en función del tratamiento arancelario<sup>205</sup> bajo el cual el producto salió de país de origen e ingresó al país de destino.

Cuando ya se ha cumplido con la parte de tramitación aduanal es importante ocuparse del tema del transporte de la mercancía; que obviamente es parte del proceso de exportación.

---

<sup>203</sup> El agente aduanal es la persona facultada por la ley para desarrollar las acciones necesarias a nombre de quien contrata sus servicios, con el fin de que la autoridad autorice la entrada, en el caso de las importaciones, o salida, si se trata de exportaciones de mercancía al o del territorio nacional.

<sup>204</sup> Si desea ampliar la información puede consultar el libro de Don Hellriegel

<sup>205</sup> El tratamiento arancelario comprende los aranceles que deben pagar los importadores y exportadores en las aduanas de entrada y salida de las mercaderías.

Ya se había señalado que cuando se firma un contrato internacional hay que definir de antemano las obligaciones de cada participante en dicho pacto; hay ocasiones en las cuales los exportadores se comprometen a entregar el producto, ya sea en el puerto de destino o en el lugar en que el comprador lo desee.

Lo más conveniente para el exportador sería terminar con sus obligaciones en el punto de salida, ya sea en su propia fábrica o en algún puerto para su despacho; sin embargo esto a veces hace que el bien sea menos competitivo o atractivo para los compradores, es por eso que el exportador tiene, frecuentemente, que hacerse cargo de transportar la mercancía.

En todo caso, el transporte es parte integral de la logística internacional y el exportador, dependiendo de su capacidad económica y logística, y de la importancia, continuidad y volumen de ventas en el mercado de destino, puede optar por mantener una existencia suficiente para atender la demanda normal en tal mercado, o bien, para transportar la mercancía de cada operación de comercio exterior.<sup>206</sup>

La naturaleza de la mercancía y el lugar de destino definirán el tipo de transporte necesario, y cuando se utilizan dos ó más tipos de transporte se le denomina multimodal. Una vez que se ha contratado el servicio de transporte éste puede ser por tiempo o por viajes, eso cuando no se cuenta con los medios para desarrollar un sistema de transportación propio.

Los costos de transporte están determinados en gran parte por: la naturaleza de la carga, el tonelaje transportado, la disponibilidad de la carga, la posibilidad de robo u otro tipo de daño, el valor de las mercancías, el tipo de embalaje, el peso, las dimensiones, los costos del transporte, la distancia a recorrer, etc. Los seguros deben estar incluidos desde un inicio, ya que son la garantía de que si algo sucede el exportador no tendrá que pagar todos los gastos que se deriven de ello, y además lo protege de posibles complicaciones.

Por último, si la exportación ha sido exitosa el círculo se cierra con el pago de la mercancía después de que ha sido entregada. Ya se habían mencionado algunas formas de pago y entre ellas la más recomendable es la carta crédito, porque en ella intervienen las instituciones bancarias del exportador y del importador, con lo que el exportador obtiene la garantía de pago y el importador asegura el cumplimiento de las obligaciones asumidas por el exportador<sup>207</sup>; esta operación se lleva a cabo de banco a banco.

---

<sup>206</sup> Don Hellriegel. Op. cit. Pág. 367

<sup>207</sup> Ibid. pág. 370



Aunque ya se han utilizado varios términos derivados de la logística, desde logística integrada, internacional, de exportación, se agregarán otros términos, por ejemplo el de logística de justo a tiempo, en boga en las décadas recientes, sobre todo porque ofrece altos niveles de calidad y servicio al cliente, aunque también implica tener un alto nivel estructural de la empresa y sus actividades. Este tipo de logística requiere de altos criterios de mercadotecnia para definir el servicio y apoyo al cliente.

Dentro de la logística de justo a tiempo se generan relaciones totalmente nuevas con los proveedores y los transportistas; se requieren mejores sistemas de comunicación a través de las computadoras para acortar los tiempos rectores, así como nuevos enfoques en la localización de los centros de distribución y el manejo de los inventarios; el área de administración y finanzas debe responder al incremento en el número de clientes y el volumen de los pedidos, y debe existir un alto grado de integración, por lo cual las telecomunicaciones son básicas, tanto las internas como las externas<sup>208</sup>

La etapa avanzada corresponde a la integración total, primero de la logística con la producción, y en ésta surgen nuevos términos y acciones para poder alcanzarla, se trata de tiempo real – mercado, servicio a clientes y producción-; hay una incorporación de medios tele informáticos para la gestión, internet etc.; se hace una conexión electrónica y se buscan nuevas técnicas como sistemas para el manejo de inventarios.

La mención de cada uno de los diferentes conceptos de logística es necesaria, incluso de algunos aparentemente no tan necesarios; el hecho es que los beneficios que proporcionan pueden utilizarse para diseñar una estrategia más completa. Está claro que la logística interviene en todo el proceso, desde la producción hasta el cierre de la exportación, de ahí la necesidad de señalar cuáles de los parámetros ya enunciados son útiles para los intereses de cada empresa y la estrategia a seguir.

Si se logra integrar un sistema logístico eficiente, los beneficios se maximizan, se logra una especialización del trabajo, y la distancia entre los espacios geográficos de producción y consumo ya no representa un obstáculo serio; aunque es un proceso muy complicado, los beneficios que de él se derivan son enormes, sobre todo cuando se trata de mercados internacionales.

---

<sup>208</sup> Fuente: Isaac, G.A Touche Ross Series.1985, Chicago. EE.UU.

Existe otra posibilidad en cuanto a la elección de la logística. Hasta el momento se ha tratado a la logística internacional como un sistema integrado, pero existe otro tipo de logística definida como estratégica, consistente en la búsqueda de una ventaja competitiva de la empresa, a obtener por medio de las alianzas con prestatarios de los servicios de transporte. Otra variedad de logística es aquella que permite satisfacer a menores costos, mayores y mejores requerimientos de los clientes, al ofrecerles nuevos niveles de servicio, que faciliten la conservación y la ampliación del mercado que atiende la empresa.<sup>209</sup> Se mencionaron estos tipos de logística para mayor conocimiento del lector.

En conclusión, un sistema logístico es una base estructural de la estrategia exportadora, con la cual se busca crear ventajas competitivas en la empresa para tener mayores posibilidades de éxito en la incursión en otros mercados, sobre todo los internacionales, en los que las condiciones de competitividad implican un esfuerzo mayor para tener presencia en los mismos. Existen diferentes formas de adoptar un sistema logístico, todo depende de las condiciones, necesidades y requerimientos de la empresa en particular. En este apartado sólo se ha hecho alusión a ciertas opciones que las empresas tienen, con la idea de que las analicen y elijan la mejor.

## 5.2 LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA EXPORTADORA PARA LAS PYMES MEXICANAS AGROPECUARIAS EN SU INSERCIÓN EN LOS MERCADOS

El mercado internacional de productos agropecuarios ya ha sido ampliamente explicado en el primer apartado del capítulo 4, pero habría que insistir en el hecho de que se trata de un mercado inestable en el que los márgenes de ganancia son pequeños si se les compara con los del sector manufacturero o el de servicios; sin embargo, no hay que olvidar que es un sector sumamente estratégico para cualquier país.

En la actualidad, el sistema agroalimentario mundial se encamina a una polarización, caracterizada por el desarrollo de áreas de sobreproducción alimentaria, principalmente en los países industriales avanzados, y por el surgimiento de áreas en las que, aun cuando con diferencias importantes, hay desnutrición, subalimentación y déficit alimentarios crónicos, estas últimas localizadas principalmente en países en desarrollo.<sup>210</sup>

---

<sup>209</sup> Logística una visión sistémica pág. 13

<sup>210</sup> Santos Eduardo A. *La internacionalización de la producción agro-alimentaria y el comercio agrícola mundial: Implicaciones para el desarrollo agrícola y rural de América latina y el Caribe*. Grupo editor latinoamericano. Buenos Aires. 1992 Pág. 338.

Lo que se concluye del mercado y del sistema alimentario mundial es que hay una creciente tendencia al desarrollo de zonas altamente competitivas en países desarrollados e industrializados, en tanto los países en vías de desarrollo se hacen cada vez más dependientes de los productos agropecuarios de las naciones avanzadas, en particular de los alimentos.

En este contexto, es necesario ver y potenciar las ventajas que aún se tienen, tratando de localizar los mercados en donde los bienes exportables sean mejor pagados; aquí hay una contradicción muy fuerte, porque lo que debería hacerse es reforzar el mercado interno y tratar de expandirse dentro de éste. La realidad es que la competencia a veces rebasa las capacidades de los pequeños productores y los precios no son lo más benéficos; por lo cual hay que intentar buscar salidas, y una de ellas puede ser la exportación.

El diseño de una estrategia es por lo tanto el conjunto de acciones que se llevarán a cabo en un plano imaginario; obviamente, ésta debe ser siempre acorde a una realidad palpable así como a un futuro probable, no necesariamente el que nos gustaría, sino el más idóneo en función de las tendencias actuales.

Basándose en el tipo de mercado internacional agropecuario que ya se ha descrito, el tipo de competitividad que las PYMES mexicanas deben desarrollar es una competitividad colaborativa; ésta implica un alto grado de colaboración entre las partes que la integren, y su desarrollo tendrá que ser a través de la innovación y de la colaboración. Tal vez sea necesario complementarla con acciones pertenecientes a otro tipo de competitividad, a fin de incrementar las posibilidades de éxito en los mercados de otros países.

Definitivamente, la posición de las PYMES no es la más fuerte frente a otras empresas internacionales sumamente competitivas, las cuales han desarrollado estrategias que han funcionado, además de que, de inicio, cuentan con ventajas comparativas que les permiten un más fácil acceso a los mercados; es decir, cuentan con recursos para cubrir los gastos de una posible falla, en tanto las PYMES mexicanas tiene que tener el éxito asegurado, puesto que cualquier falla puede llevar a la desaparición de la empresa que incurra en ella.

Aún así, la adopción de un tipo de competitividad colaborativa para fines de la estrategia exportadora da un mayor margen de maniobra, puesto que las consecuencias de cualquier acción se repartirán entre los colaboradores, minimizando así el impacto de un fracaso; en

caso de que los resultados sean positivos, la colaboración permitirá a las empresas participantes fortalecerse frente a la competencia, y hacer que su producto sea más competitivo.

En este apartado se da un ejemplo de estrategia basada en los objetivos de una empresa, los parámetros que se manejaron para la elección de dicha estrategia fueron arbitrarios, pero tienen que ver con las necesidades de una pequeña o mediana empresa, pues se toman en cuenta sus circunstancias particulares; ahora bien, existen otras posibilidades.

Cuando una PYME decide exportar, puede considerar tres opciones, a saber:

La primera opción consiste en asociarse con grandes empresas, incorporándose a ellas como parte de una cadena cliente-proveedor. Una forma de comenzar a exportar con un mínimo de riesgos, es aquella en la que las grandes empresas se encargan de la tarea de analizar el mercado y las posibilidades del producto por exportar; además, las grandes corporaciones ya cuentan con una estrategia exportadora, la cual tiene un sistema logístico integrado.

Las condiciones establecidas por las grandes corporaciones permiten a las PYMES convertirse en exportadores indirectos, actuando como satélites de la gran corporación. Obviamente, esta asociación tiene ventajas y riesgos, de los cuales hay que estar plenamente conscientes. Los beneficios son muchos en términos de apalancamiento financiero, operativo, en técnicas de producción, garantía de calidad, de ventas y en muchos casos de pagos, transferencia de conocimiento entre empresas y la posibilidad de acceder a negocios de gran tamaño, algo impensable para una PYME sola en el mercado. Los riesgos son la alta concentración de negocios en un gran cliente, lo que puede reducir aún más el poder de negociación de una PYME, aumento de su dependencia en los aspectos comerciales, financieros de producción etc., respecto a la gran empresa. Igualmente, este tipo de asociación impide la creación de marcas propias, y lleva a disminución de los márgenes a cambio de volúmenes mayores.<sup>211</sup>

Aún así, se trata de una opción atractiva para ingresar a un mercado extranjero en condiciones más favorables, ya que los riesgos en su mayoría los asume la gran empresa, la que generalmente ya cuenta con un sistema integral para desarrollar esta actividad; y sin

---

<sup>211</sup> Ramírez C. Juan Carlos. PYMES más competitivas. Ediciones Mayol. Colombia. 2005. pág. 66.

embargo hay riesgos, sobre todo cuando se pierde de vista el objetivo futuro de independizarse, ó de desarrollar la actividad exportadora de manera independiente. Por tal motivo, es necesario ver la asociación con una gran empresa como un mecanismo de carácter transitorio; en caso extremo, la empresa pequeña corre el riesgo de ser absorbida.

La asociación entre PYMES es otra posibilidad para ingresar a un mercado extranjero, es todo un reto crear asociaciones de este tipo y existen pocos casos de éxito, principalmente porque se requiere un alto grado de confianza entre los participantes. Evidentemente, el esfuerzo puede resultar en grandes beneficios para todas.

Este modelo, inspirado en los distritos industriales italianos, le ofrece a las empresas participantes amplias posibilidades de desarrollo en su salida al mercado internacional, sobre todo cuando lo hacen bajo una misma marca (como lo hacen Benetton o Capri en Italia). Con una estrategia unificada de exportaciones, las PYMES pueden lanzarse a conquistar mercados similares o ligeramente superiores en exigencias, a los que enfrentarían en el lugar de procedencia de las empresas.<sup>212</sup>

Si se logra crear este tipo de asociación, la ventaja principal es un trato igualitario entre las empresas asociadas, un mejor margen de ganancia y el posicionamiento de marcas. El riesgo de salir al mercado se comparte con las demás; se obtienen descuentos por volúmenes de compras; mejores condiciones con proveedores; mejoramiento y estandarización de la calidad y de la productividad, y una más amplia posibilidad de obtener apoyos técnicos y financieros, etc. Los riesgos son pocos y sin embargo, ello no implica la ausencia de los mismos, en particular los derivados de la inexperiencia de los asociados, la que puede provocar errores de juicio graves, pérdida de recursos de inversión, desconfianza, pugnas de poder.

La siguiente opción es ingresar al mercado extranjero en forma individual, de las tres opciones mencionadas ésta es la más riesgosa, aunque no imposible, dado que han existido casos de éxito. Desde luego, la exigencia en cuanto a cumplir con una serie de requisitos es todavía mayor que cuando se trabaja en colaboración con otras empresas.

Para empezar, una empresa PYME que desee exportar sola debe tener un producto altamente diferenciado en el mercado, orientado a un segmento específico del mercado, con

---

<sup>212</sup> Ibid. pág. 67

buenos niveles de productividad y la capacidad de mejorarlos día a día... y si no tiene una buena oferta inicial es posible que nunca empiece. Lo mismo podría decirse de sus clientes, los que de antemano tiene que estar localizados; por su parte, la empresa tiene que estar preparada para iniciar un proceso de distribución que implique reinversión de largo plazo.<sup>213</sup> Este último punto, el de la distribución física del producto, tiene que ver directamente con la logística internacional la que, de ser correctamente elegida, evitará muchos problemas.

Dentro de las áreas de la empresa hay que contar con un área específica encargada de la logística, que sea capaz de formular una estrategia global de logística, desarrollar métodos y procedimientos de gestión de actividades operacionales de logística, planificar la puesta en marcha del sistema logístico y elaborar previsiones de cambios internos y externos, estableciendo pautas de la dinámica del sistema logístico.<sup>214</sup>

Una de las opciones a seguir cuando no se cuenta con una red propia, es la internacionalización de las funciones logísticas, específicamente la externalización de las operaciones mediante prestatarios de servicios de transporte y logística de exportación; esto genera ventajas, a la vez que minimiza el impacto de los costos de comercialización.

Esta acción ayuda a crear inversiones especializadas y periféricas en la producción y la comercialización del producto, el que se haría más competitivo; esto es así porque la empresa exportadora, en vez de hacerse cargo de las operaciones logísticas opta por elegir al mejor prestatario del servicio, con lo cual reduce costos, tiene mayor flexibilidad para el cambio de estrategias logísticas, acceso a nuevos mercados, aquellos en los que conocen al prestatario del servicio.

A pesar de las ventajas que proporciona, existe cierta resistencia por parte de las empresas a delegar actividades<sup>215</sup> y recelo por parte de los empleados de la misma empresa, al verse desplazados en ciertas actividades por personas ajenas a la empresa. La falta de flexibilidad de las inversiones en medios materiales es un obstáculo a considerar y puede darse el caso de que exista poca oferta por parte de los prestatarios de servicios en el mercado, o no exista transparencia, sobre todo cuando el sistema es deficiente.

---

<sup>213</sup> Ibid. pág. 68

<sup>214</sup> Logística una visión sistémica. Pág. 30

<sup>215</sup> La interfase producción – distribución física

El prestatario del servicio se convierte en el mediador entre el productor y el distribuidor, y sin embargo, las decisiones radican en el productor, tanto cuando elige a su distribuidor o al que le proporcionara el servicio. Cada acción que inicie el empresario tendrá beneficios y riesgos; pero deberá ser el empresario mismo quien defina la estrategia a ser utilizada para ingresar a un mercado en específico.

Al igual que la externalización de las actividades, el crear una red logística propia puede generar ventajas, por ejemplo porque se tendrá un mayor control y certeza del manejo de la misma, algo que no está garantizado cuando el trabajo se delega a otras personas. Por otra parte, los resultados de generar una red propia no se obtienen en el corto plazo, sino son de largo plazo. Evidentemente, los costos iniciales son más altos que los de contratar servicios, pero los resultados podrían ser más sólidos, y probablemente más durables.

Una opción viable es la de elegir al prestatario de servicio y tratar de aprender de él; es decir, aprender lo más posible acerca de las actividades que desarrolla. Con base en este aprendizaje, el empresario podría desarrollar una red propia en el futuro, utilizando las herramientas adquiridas; desde luego, hay que tener en cuenta que el desarrollar una red propia es un proceso largo y costoso, aunque más durable y rentable a largo plazo.

Hasta este punto se han establecido los elementos integrales de una estrategia exportadora, para que sean analizados según el caso, y se han estudiado las diferentes posibilidades en cuanto a formas de proceder, enunciando tanto sus ventajas como sus desventajas. Asimismo, se ha presentado un modelo de estrategia exportadora completo y adaptado a las PYMES en general, de apoyo para su inserción en el mercado de otro país. Resta determinar cuál sería la forma viable de adaptar una estrategia exportadora a las condiciones de una PYME agropecuaria mexicana.

Considerando los elementos ya descritos y analizados, evidentemente una estrategia exportadora es una herramienta fundamental para la inserción en un mercado internacional, puesto que da la estructura necesaria para ello; además, la organización y el control que se obtienen no podrían lograrse si la actividad exportadora se llevara a cabo sin el apoyo de dicha estrategia, principalmente porque ésta cubre todas las actividades, corporizándolas en un sistema. Todos estos elementos generan ventajas de una u otra forma, las que pueden ser más redituables que los riesgos y desventajas de no utilizar una estrategia definida.

En conclusión, las PYMES agropecuarias mexicanas tienen varias desventajas frente a sus competidores, sobre todo en los mercados internacionales. Sus desventajas tienen que ver con sus propias características, las que se derivan de las condiciones del país de origen, que, como ya se ha visto, no son las mejores cuando se las compara con las de países como Estados Unidos, en donde, entre otras cosas, hay mayores apoyos gubernamentales. El mercado tampoco es fácil, en comparación con otros en los que las ganancias pueden ser más altas y existen mayores posibilidades de diferenciación entre los productos; todos estos elementos en contra ponen en entredicho el éxito de una empresa de este tipo en los mercados internacionales, pero aunque el panorama sea desalentador existen ejemplos de grandes éxitos, algunos de ellos ya mencionados. La estrategia exportadora puede ser una buena opción para las empresas que buscan expandirse, porque minimiza los factores de riesgo, y al hacerlo proporciona mayores posibilidades de éxito.

### 5.3 LA ESTRATEGIA EXPORTADORA APLICADA A LAS PYMES MEXICANAS AGROPECUARIAS

Este apartado es el más importante en cuanto a contenido, porque aquí se integran los dos elementos trascendentales que han dado la pauta para esta investigación: las PYMES agropecuarias mexicanas y la estrategia exportadora. La relación que se establezca entre estos dos factores es lo que definirá las ventajas competitivas que puedan desarrollarse durante el proceso de inserción en el mercado internacional.

Este proceso no es sencillo, ya que se ha manejado mucha información, tanto de las PYMES agropecuarias mexicanas como de la estrategia exportadora; asimismo, éstas han dado paso a otros elementos como el mercado, las ventajas competitivas, los procesos de exportación, y las diferentes actividades que se desprenden de todo este panorama.

El escenario descrito hasta el momento es un conglomerado de términos que se manejan en la configuración de una estrategia exportadora en concreto, varios de los cuales tienen su propia complejidad; por lo pronto, se ha intentado enunciar los más importantes, para tener una idea del mundo de decisiones y acciones que debe enfrentar un empresario, además de los riesgos y beneficios de exportar.



La apertura de las empresas productoras de bienes agropecuarios al comercio internacional es consecuencia, en ocasiones, de su necesidad de expansión a causa de la saturación del mercado nacional interior y otras, de la oportunidad que se les presenta de hacer operaciones comerciales complementarias. En muchos casos, las transacciones internacionales son un alivio a la gestión empresarial porque suponen una diversificación de clientes, y al mismo tiempo un incremento de prestigio; como contrapartida está el desconocimiento de los nuevos mercados por parte de los empresarios.<sup>216</sup>

De ahí la necesidad de recopilar la mayor cantidad posible de información acerca del mercado al cual se exportará el producto, con el fin de planificar la expansión de la empresa al exterior; por lo tanto, es tiempo de comenzar a diseñar la estrategia exportadora conforme los requerimientos de las PYMES agropecuarias mexicanas.

Algunas cuestiones que la PYME agropecuaria debe considerar antes de planear la posibilidad de exportar son las siguientes:

Factores de la empresa:

- 1) Capacidad económica
- 2) Capacidad de producción
- 3) Capacidad tecnológica
- 4) Capacidad administrativa, estructura organizacional y agresividad comercial y tecnológica
- 5) Capacidad comercial
- 6) Posicionamiento de la empresa dentro de la industria
- 7) Participación en el mercado en el que normalmente opera
- 8) Calidad promedio de los productos
- 9) Precio promedio de los productos
- 10) Diseño de los productos
- 11) Clima de trabajo, capacitación y motivación de la fuerza de trabajo
- 12) Usos y envase del producto
- 13) Costo del producto<sup>217</sup>

---

<sup>216</sup> Briz Escribano Julián. *El ABC del comercio exterior agrario*. Agro guías mundi - prensa. Madrid. 1988. Pág. 67

<sup>217</sup> Hyun-Sook, Lee Kim. *Marketing Internacional Teoría y 50 casos*. CENGAGE Learning editores. México 2009 pág. 169

El desarrollo de la actividad exportadora puede ser algo demasiado ambicioso para algunas PYMES agropecuarias mexicanas, sobre todo teniendo en cuenta las circunstancias actuales por las cuales está atravesando el sector.

En todo caso, el empresario es el eje central, tanto de su propia empresa, como de la estrategia; es el enlace entre estos dos elementos, y de él dependen todas las decisiones y acciones a llevar a cabo. Las características del empresario son esenciales para el éxito o fracaso de la empresa.

En un principio, el establecer el tipo de estrategia que la empresa desarrollará depende de muchos factores, sin embargo, existen guías que ya se han establecido a través de esta investigación, y el objetivo ahora es adaptarlas a las PYMES agropecuarias. En este apartado se analiza de manera general la adopción de la estrategia exportadora, con las características generales de las PYMES agropecuarias, pero hay que tener en cuenta que cada empresa puede introducir y aplicar una estrategia en función de sus características específicas, ya que no es lo mismo una empresa ganadera que otra dedicada a la agricultura.

Comprender la función del mercado es algo básico, sobre todo cuando nos referimos al mercado internacional de alimentos; el proceso de internacionalización de la producción en el sector agro- alimentario tiene ciertas características particulares, las cuáles pueden ser base para crear mejores expectativas de los productos mexicanos en el exterior:

- 1) *La existencia de recursos naturales y las condiciones ambientales.* Aun cuando el desarrollo y la aplicación de la tecnología a la producción agro- alimentaria ha dado lugar a avances significativos en esa área, gran parte de la producción del sector al nivel de países y regiones todavía depende de la dotación de recursos naturales y de condiciones ambientales adecuadas y, más importante aún, del sostenimiento de ambos en el mediano y el largo plazo. No hay que menospreciar el uso de la tecnología, ya que ha permitido la autosuficiencia a países como Israel; sin embargo, los altos costos de la misma y el daño ambiental que puede producir, ha hecho que se de mayor importancia los recursos naturales.

- 2) *Las características físicas de los productos agro- alimentarios.* Las características físicas de los productos agro- alimentarios son factor de condicionamiento en la organización del mercado. En este sentido, son particularmente importantes el carácter altamente perecedero de los mismos y los elevados volúmenes que normalmente se incorporan a la comercialización. El abaratamiento de los transportes y la producción de materias primas -en este caso de productos agrícolas- han permitido a los productores independizarse de la cercanía a los centros de procesamiento y de consumo, sin contar con que han contribuido a la integración de varias industrias a los sistemas agro-alimentarios internacionales, al facilitar a esas áreas de producción el acceso al capital internacional y a la tecnología moderna, y por la otra al abrir nuevos mercados de productos no tradicionales.
  
- 3) *El desarrollo y difusión de tecnología moderna.* Aún cuando se ha dado un desarrollo tecnológico, resulta difícil adaptarlo a las condiciones del sector agroalimentario, sobre todo en países en desarrollo. Esta asimetría en el desarrollo y en la difusión del progreso tecnológico ha retrasado la modernización de la agricultura en vastas regiones del Tercer Mundo, y de ese modo ha condicionado la forma que adopta su integración a la economía mundial.
  
- 4) *El carácter de las estructuras socio-económicas del agro.* Hay dos aspectos que vale la pena destacar con relación al carácter de las estructuras socio-económicas del sector agrícola: por una parte están las características diferentes, por ejemplo en lo relativo a estructuras de propiedad y de tenencia de la tierra, así como en cuanto a formas de organización de la producción en la diversas regiones y países del globo, y por la otra, está la aparente resistencia al cambio y a los procesos de modernización, observada en el pasado en parte importante de estas estructuras. *El efecto combinado de ambos ha sido, al parecer, el de retardar el proceso de internacionalización de la producción agro- alimentaria.*<sup>218</sup>

Los aspectos ya mencionados nos muestran un panorama de la situación actual de los productores mexicanos en los mercados internacionales. La fuerte competencia ha

---

<sup>218</sup> Santos Eduardo. Op. cit. Pág. 35

impulsado a varios productores a depender de los factores de calidad y precio, vía productos no tradicionales, y algunos de los factores que han ayudado al desarrollo de estas actividades son los recursos naturales.

Es evidente que la integración de los productores mexicanos a los flujos internacionales de comercio no ha sido fácil, tanto por la situación nacional, como por el atraso tecnológico en algunas áreas específicas, así como por problemas -económicos, sociales y culturales, o por fallas en las políticas gubernamentales. Aún así, algunos productos han logrado entrar en mercados de otros países, posicionándose en ellos y compitiendo en ellos con grandes posibilidades de éxito.

Ahora bien, a partir de la percepción de cómo funciona el mercado en general, es tiempo de elegir el mercado en específico; lo primero es delimitar la región geográfica de destino, y posteriormente el país y, eventualmente, las ciudades dentro de dicho país. En ocasiones, conviene experimentar en mercados pequeños y ver la aceptación del producto, antes de ingresar a mercados más grandes, en los que hay mayor competencia.

Obviamente esto dependerá de la información que se tenga acerca del mercado elegido en un país determinado; esta información debe ser lo más completa posible. Dicha información debe ser considerada para su análisis y por lo tanto debe ser verídica. Esto facilitará la elección del mercado a exportar por parte de la empresa, ya que irán excluyéndose aquellos en los cuales no existe posibilidad alguna o muy poca, para intentar quedarse en un mercado en donde el producto tenga mayores posibilidades de venta.

Una vez que se ha elegido el mercado y se ha establecido cual es el más apropiado para el producto en sí, es tiempo de verificar las características de la competencia que se desarrolla en dicho mercado. No hay que olvidar que, en general, los mercados de productos agropecuarios son de competencia pura, consistente en que muchos compradores y vendedores efectúan transacciones con una mercancía semejante, o sustituto cercano, de forma tal que los actores económicos individuales no pueden influir sobre el precio del mercado; cuenta desde luego la calidad, la procedencia del bien y, las cuestiones directamente relacionadas con las preferencias del consumidor.

Aunque estas últimas características son importantes, no hay que alejarse de la línea de la investigación. Cuando se han establecido factores tales como el tipo de competencia, y otras características del mercado específico, es tiempo de analizar el tipo de competitividad que la empresa tiene que desarrollar a fin de adaptarse a las circunstancias resultantes de los dos elementos anteriores.

En este caso conviene la competitividad basada en la asociación entre empresas, ya sea por competitividad complementaria, colaborativa o coadaptativa, principalmente porque los riesgos se dividirían entre varias empresas, en vez de pesar sobre una sola, en el caso de la empresa que decida incursionar individualmente en la actividad exportadora.

La opción de asociación entre empresas es, definitivamente, la que mejor se ajusta a las características de las PYMES agropecuarias mexicanas, las cuales no están lo suficientemente fuertes en términos económicos para enfrentar los riesgos de exportar y fracasar; además, este tipo de competitividad contribuye a que desarrollen áreas estratégicas, tanto en el ámbito de la producción, como de la organización y de la comercialización a largo plazo, además de que adquieren experiencia en esos campos. Es así como, después de un cierto tiempo, algunas empresas logran desprenderse de las demás y enfrentar a los competidores en determinados mercados.

Una vez señalado el tipo de competitividad que la empresa considera la más conveniente a sus propósitos, es tiempo que revise de nueva cuenta su estructura interna, para analizar si está acorde con lo diseñado al momento, o si debe cambiarla para adaptarse a las condiciones que el mercado y la estrategia requieren.

La composición interna de una PYME está constituida por varios factores, pero sin duda se tratará de una empresa pequeña o mediana. Lo que hay que determinar son las diferencias, sobre todo en lo relativo a capacidad productiva. Al respecto puede decirse que las empresas medianas están en posibilidad de adoptar una estrategia individual, en tanto las pequeñas tendrán que optar por estrategias corporativas, en asociación con empresas más grandes o con otras de tamaño similar a la propia.

En caso que la empresa opte por la competitividad individual existen dos estrategias, a saber: el ataque lateral para medianas empresas, cuyo objetivo es la diferenciación en producto, algo difícil de lograr en el caso de los productos agropecuarios, los cuales tienden a la homogenización; sin embargo, es posible diferenciar en lo referente a la calidad, la presentación del producto al consumidor, el precio etc. Por ejemplo el empresario puede desarrollar un producto de mayor calidad a un precio igual al de los bienes sustitutos, desde luego a un precio que cubra los costos de producción y comercialización del producto, y proporcione ganancias.

El objetivo es utilizar de manera eficiente los recursos con los cuales el empresario cuenta, a fin de crear ventajas competitivas frente a sus competidores, y una reputación internacional.<sup>219</sup> Por su parte, las pequeñas empresas pueden optar por una estrategia de segmentación de mercado, enfocándose a una población específica, que por ser reducida no sea atractiva para las grandes empresas; esta opción es aplicable por igual al caso de uno o de varios productores.

La naturaleza de la exportación estará en gran parte determinada por los elementos señalados aquí, pero de antemano hay que tener pleno conocimiento de si la estrategia se aprovechará en forma individual o colectiva. Las PYMES agropecuarias que elijan la exportación de forma individual pueden optar por la organización funcional, que le proporciona al empresario o al director de la empresa un control de las áreas existentes dentro de su empresa. Si la empresa crece, tendrá que moverse a otra forma de organización, ya que la funcional no es adecuada para empresas grandes.

Si se opta por la exportación en conjunto, las empresas participantes podrían adoptar la organización matriz, en la que las áreas y divisiones están estrechamente relacionadas; en ella, cada empresa puede ser vista como un área, sobre todo porque este tipo de organización genera un ambiente caracterizado por un alto grado de retroalimentación. Este

---

<sup>219</sup> El mundo prefiere productos del campo mexicano, no sólo Japón, sino muchos otros países. La calidad jamás ha sido un accidente, tampoco es el resultado de un acto al azar, es esfuerzo de diversos actores, productores en primera instancia, autoridades y demás eslabones que participan para que nuestro campo cuente con ese potencial y los niveles de calidad necesarios para consolidar e impulsar los productos agropecuarios y pesqueros en el mercado japonés. Esto tampoco es por casualidad, somos economías complementarias una de otra, situación que debemos aprovechar.

Fuente Marisol Juárez. *EL Mundo prefiere los productos mexicanos*. Agro negocios. INFORURAL. 12 de Febrero 2010. [http://www.inforural.com.mx/agenda.php?&id\\_rubrique=404&id\\_article=54472](http://www.inforural.com.mx/agenda.php?&id_rubrique=404&id_article=54472).

tipo de organización tiene el problema de que, si no se tiene cuidado, se genera demasiada información, se producen pugnas de poder y demoras en los tiempos de toma de decisiones. Si la empresa decide ser parte de un conglomerado empresarial, debe estar consciente de las implicaciones y de la necesidad de adaptarse al grupo del que forma parte.

En cuanto a los componentes específicos de una estrategia exportadora para una PYME agropecuaria, se comenzará por enumerar los factores externos. El primero es la industria a la que pertenece la empresa, la que hay que estudiar a profundidad, tanto los aspectos internos o nacionales, como los internacionales; sobre todo porque dichos aspectos son los que estructuran la cadena de producción- comercialización, por ejemplo los proveedores, los que en el caso de las PYMES agropecuarias serán básicamente nacionales, y esporádicamente del exterior, ello en función de la disponibilidad, calidad y precio de los insumos nacionales.

Los compradores son parte de este conglomerado de elementos específicos externos, y éstos evidentemente deben ser estudiados en la investigación de mercado; sin embargo, hay que tener presente que la empresa debe irse adaptando a la evolución de la demanda y a los cambios en las preferencias de los consumidores, sean resultado de incrementos en la capacidad adquisitiva, o de cambios en los hábitos alimenticios de la población.<sup>220</sup> Esto sucede sobre todo en países desarrollados, en los cuales existe una preferencia creciente por los alimentos naturales, no tradicionales, orgánicos. En estos países existen posibilidades para productos mexicanos que cumplan con estas características, tal es el caso de productos orgánicos como el café, el cual ha tenido éxito.

La capacidad instalada de la empresa es otro de los elementos a considerar; por lo que se ha estudiado en el capítulo 3 para las PYMES agropecuarias mexicanas. Las estadísticas muestran una incapacidad del sector para producir excedentes para la exportación; ello no significa que no existan empresas capaces de incrementar su producción en respuesta a la demanda externa, sobre todo si optan por la asociación interempresarial, lo que amplía sus posibilidades de abastecer mercados grandes, con montos considerables de productos.

En función del mercado elegido, la empresa determinará que tan capacitada está para satisfacer las necesidades de los consumidores en el mismo, y si es necesaria la colaboración entre empresas o si una sola empresa tendría la posibilidad de satisfacer la

---

<sup>220</sup> Briz Escribano Julián. op. cit. pág. 69

demanda externa en forma individual. Existen otros elementos como los productos sustitutos, el ciclo económico, los cuales deben ser estudiados conforme los resultados de la investigación de mercado arrojen esta información, para configurarlos en la estrategia.

Los elementos específicos internos tienen una relación directa con el empresario, en este caso el director de la empresa, el cual ya ha sido estudiado a fondo. También hay que estar consciente de las fuerzas y debilidades de la empresa; a este respecto existe un estudio que relaciona estos elementos con los factores de la industria que ponen en riesgo a la empresa.

Todo lo que se ha mencionado hasta el momento es la primera fase de la estrategia exportadora, la que le proporciona a la empresa las bases necesarias para saber en concreto si tiene la posibilidad de exportar a determinado mercado del mundo, el cual ya ha sido elegido; y la información derivada tanto de la investigación externa como de la interna, le permite al empresario ver el conjunto de elementos a considerar, y si después de este análisis minucioso el empresario decide que tiene las posibilidades de exportar su producto, ingresa a la siguiente fase de la estrategia.

A partir de este momento el empresario se enfrentará a conceptos y procedimientos ajenos a él. En esta investigación se pretende dar una idea general de la forma como funciona y como se utiliza la logística internacional, y a partir de ahí se pasa a la construcción de la estrategia exportadora. Es importante volver a mencionar, o más bien acotar, las elecciones a la disposición de las PYMES agropecuarias mexicanas, teniendo en cuenta sus características.

No hay que olvidar que el análisis anterior va encaminado a estudiar uno de los posibles caminos para introducir un producto agropecuario mexicano a un mercado internacional; ello no quiere decir que éste se posicione automáticamente, sino que existe la posibilidad de venderlo y de que, con el paso del tiempo, la empresa de que se trate se establezca de manera sólida en dicho mercado.

La logística internacional que más conviene a las PYMES agropecuarias mexicanas está basada entre otras cosas en la determinación del tipo de distribución física que requiere el producto; en la mayoría de los casos de productos agropecuarios, lo mejor es la distribución



intensiva, pero existen casos en los cuales la distribución exclusiva podría ser la opción, sobre todo si el segmento de mercado es reducido.

Elegir a los intermediarios es el siguiente eslabón en la cadena, para un producto agropecuario el intermediario más conveniente es el independiente, sea mayorista o minorista, ya que de esa forma pueden aprovecharse los canales comerciales que estos intermediarios han desarrollado, para posicionar el producto en el mercado. Después de algún tiempo, el exportador podrá relacionarse con otro tipo de intermediarios, sobre todo si el producto en cuestión ya ha logrado cierta reputación. Por ejemplo, la cadena voluntaria puede funcionar para las empresas pequeñas y medianas, otra es la afiliación contractual.

El siguiente paso es la adaptación de la logística internacional; ésta ha sido dividida en cuatro fases: (emergente, formativa, en desarrollo y avanzada), la primera de las cuales es quizá la más complicada, pero esencial para avanzar, porque permite la interconexión entre todas las áreas de la empresa, en particular entre el área de producción (proveedores, capacidad producida etc.), y la de comercialización, a fin de que en la primera se cumplan los requerimientos de la segunda.

La fase o etapa formativa es la siguiente, referente a la distribución física, y es aquí donde se entra al tema de la internacionalización de las actividades, es decir, el esfuerzo para aprovechar los canales desarrollados por otros, lo cual implica menores riesgos para la empresa exportadora, puesto que son en gran parte asumidos por los prestadores del servicio. Pasado algún tiempo, estos intermediarios podrían ser sustituidos por áreas de la misma empresa, que eventualmente se introduzcan, ya como parte de la fase de desarrollo de la logística internacional de la empresa exportadora.

La fase avanzada resulta de la integración de las tres anteriores en una cadena de relación mutua, es en ella que se eliminan los obstáculos y problemas que pueden haber surgido; el objetivo es adaptar la logística para que contribuya al desarrollo de la empresa en general.

Un proyecto de tal magnitud requiere de apoyos, tanto económicos como de respaldo en aspectos específicos: conocimientos, ayuda en la forma de ingresar a otros países, etc.; existen algunas instituciones gubernamentales que proporcionan este tipo de apoyos, pues cuentan con las relaciones necesarias para promocionar el o los productos en el mercado de destino.

Algunas instituciones que dan orientación respecto a estos temas son, entre otras, (BANCOMEXT, Comisión Mixta para la Promoción de las exportaciones (COPEX), consejerías comerciales, misiones comerciales internacionales, Asociación Nacional de Importadores y Exportadores (ANIERM), sin contar varios programas especializados en el tema de apoyo a las exportaciones; desafortunadamente, en el caso de México la mayoría de estas instituciones y programas son desconocidos para los exportadores, o son de difícil acceso para ellos. Pero si el empresario está decidido a insertarse en los mercados internacionales del bien que produce, es necesario que considere estas instituciones y programas, por las ventajas de todo tipo que pueden proporcionarle.

En conjunto, los empresarios pueden hacer uso de la estrategia exportadora para potenciar las ventajas de las PYMES mexicanas agropecuarias, las cuales saltarán a la vista en la medida que vaya estructurándose la misma; simplemente cuando se deciden por un mercado porque consideran que tiene posibilidades para su producto, dado que existe una demanda que se ajusta a las características del mismo, por ejemplo que sea fresco, exótico, natural etc.

A pesar de sus deficiencias estructurales y externas, en gran parte producidas por el ambiente político, económico, social y cultural del país, las PYMES agropecuarias mexicanas tienen posibilidades de exportar sus productos a los mercados de otras naciones; a ese fin, la estrategia exportadora es el instrumento idóneo para minimizar algunos de los obstáculos más evidentes, como los derivados de la organización interna de este tipo de empresas, u otros relacionados con la actividad exportadora misma.

## CONCLUSIONES

Al término de esta investigación, mis conclusiones se derivan de dos aspectos de mi vida, el primero personal y el otro intelectual. El presente trabajo es el resultado de un gran esfuerzo así como de un largo tiempo invertido en él; y durante su elaboración aprendí muchas cosas, pero sobre todo me hice consciente de que representa la culminación de una etapa de mi vida.

Cuando tomé la decisión de estudiar el tema de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias en México, me hice una pregunta ¿Cómo podría aplicar los conocimientos que había adquirido en mis estudios para comprender y analizar la situación de estos entes empresariales? Fue entonces cuando surgió la idea de buscar una herramienta que pudiera proporcionarle ventajas competitivas a este tipo de empresas, en particular cuando comercian en ciertos mercados, por ejemplo en los internacionales.

Las actividades agropecuarias son elementales para cualquier país; ejemplo de ello es el papel que juegan en países desarrollados como Estados Unidos y de la Unión Europea, los cuales le han proporcionado un rango estratégico a éstas; por ello han desarrollado todo tipo de acciones en favor de estas actividades. En países en desarrollo, como es México, el panorama es completamente diferente.

La situación de las actividades agropecuarias en México es preocupante y devastadora, y actualmente los productores que se dedican a estas actividades han visto mermadas en gran proporción las ganancias derivadas de la producción de ese tipo de bienes; es decir ya no es redituable para ellos dedicarse a estas actividades. Las estadísticas por su parte hablan de una realidad palpable, en particular el Censo Agrícola efectuado INEGI da muestra de ello.

Enunciar los problemas que rodean al campo mexicano es una tarea ardua, y a lo largo de esta investigación se establecieron los principales, para dar cabida al análisis de las circunstancias bajo las cuales cierto tipo de empresas pueden exportar a otros mercados, y para determinar sus probabilidades de éxito.

En este caso las pequeñas y medianas empresas agropecuarias son el elemento básico a partir de cual se generan los siguientes razonamientos: exportar es una actividad que implica un conjunto de conocimientos para poder llevarla a cabo de la mejor manera posible; es un proceso en el cual hay que estar plenamente consciente de los riesgos e implicaciones.

La exportación de productos agropecuarios por parte de las PYMES agropecuarias es un estímulo para la elaboración de este trabajo; ello no quiere decir que todas las PYMES agropecuarias mexicanas pueden llevar a cabo dicha actividad, y mucho menos que el exportar sea la solución a los problemas que enfrentan en el acontecer de su vida. Desde luego, la exportación puede ser vista como una opción en busca de mejores oportunidades, pues existen productos por los que se obtienen mayores utilidades en los mercados extranjeros que en los locales.

El empresario siempre busca el mejor mercado para sus productos, y al respecto existen ciertos productos agropecuarios que pueden ser exportados con mejores márgenes de ganancias que en el mercado interno. Pero ¿bajo qué circunstancias se da esta situación?

En el presente trabajo se muestra un panorama que puede seguir siendo estudiado o analizado para quien así lo requiera; el objetivo al elaborarlo es dar una muestra de cómo utilizar ciertas herramientas para un mejor desempeño en la exportación de productos agropecuarios, evidentemente adaptándolas a las características y necesidades de las empresas exportadoras.

La estrategia exportadora es una entre las varias opciones de las cuales pueden hacer uso las PYMES agropecuarias mexicanas para exportar; esta herramienta ha sido elegida por razones específicas, entre ellas porque muestra un panorama bastante completo del proceso de exportación, y porque con la adaptación de dicho proceso la empresa crea a su vez un organismo sistematizado y organizado en ella.

Para lograr el objetivo descrito con anterioridad, ésta debe hacer uso, a su vez, de otros elementos, entre ellos de la Logística Internacional, como el hilo conductor que movilizará

las redes y el sistema creado por la estrategia exportadora. La logística Internacional tiene el papel de contribuir a llevar a cabo todo lo diseñado en la estrategia.

Esta estrategia debe ser creada y adaptada a las características y circunstancias de la empresa en particular, porque no existe una estrategia para todas las empresas; pero sí existe un parámetro general, es decir, una serie de puntos básicos que debe incluir la misma desde el momento de su diseño.

El mercado de destino es otro elemento rector de una estrategia exportadora. En esta investigación no se diseñó una estrategia para una empresa en particular sino, más bien, aunque sea como objetivo secundario, se trató de proporcionar al lector una idea de la realidad de exportar a mercados internacionales. La adaptación de la estrategia exportadora ya es tarea del empresario, quien deberá tomar en cuenta los elementos ya mencionados.

Uno de los alicientes para optar por una estrategia exportadora como herramienta para ingresar a los mercados internacionales, es que por medio de ésta pueden generarse ventajas competitivas, las que a través de otros medios serían más difíciles de conseguir. El ser competitiva es una de las metas de cualquier empresa, sobre todo porque le proporciona mayores posibilidades de éxito.

No todas las PYMES agropecuarias mexicanas pueden exportar; en este punto, es oportuno aclarar que se eligió la exportación no como la respuesta a los problemas que enfrentan los empresarios mexicanos dedicados a estas actividades, sino como una opción viable para algunos de ellos, con ciertas características y requerimientos, los que se beneficiarán al comercializar sus productos en nuevos mercados.

Esta investigación requirió del análisis de varios elementos, en primer lugar se establecieron los lineamientos teóricos con los cuales fundamentar los razonamientos que se desarrollaron a lo largo de la misma. Después se estudió la situación de las PYMES en general, para posteriormente examinar específicamente las dedicadas a actividades agropecuarias; la comparación que se hizo entre éstas y las manufactureras fue para contextualizarlas dentro de la economía mexicana. Una vez que se estableció su papel en la economía, se examinó el mercado agropecuario internacional, y se hizo un intento por

determinar las posibilidades de comercialización de los productos agropecuarios mexicanos en dicho mercado.

Posteriormente se trató de explicar la estrategia exportadora en todos sus aspectos: cómo funciona, cuáles son los elementos que la integran; se explicó además el papel de la Logística Internacional en este sistema de exportación a través de una estrategia exportadora. Finalmente, se determinaron los parámetros generales que permiten adaptarla a las PYMES agropecuarias mexicanas.

Las PYMES agropecuarias mexicanas enfrentan una realidad complicada y contraria a sus intereses, los diferentes procesos que se han vivido a lo largo de la historia de México las han afectado negativamente. Estos procesos eran necesarios e imparables; y algunos de ellos como hemos visto han sido producto del crecimiento económico, proceso que lleva al desplazamiento de las actividades primarias por las secundarias y terciarias. Otros procesos, de carácter histórico, también han influido grandemente sobre la realidad actual.

Al mismo tiempo, los diferentes gobiernos mexicanos, que no solamente, no han sabido actuar para proporcionarle condiciones de desarrollo al sector agropecuario, y que han aplicado políticas perjudiciales para los pequeños y medianos empresarios, dado que su objetivo era apoyar a los grandes productores, se han olvidado además de darles los apoyos para que transiten entre las diferentes fases del crecimiento. En algunas de las políticas se dio por sentado, por ejemplo, que los empresarios estaban preparados para enfrentar a los competidores y las nuevas circunstancias, situación que resultó ser una falacia.

De la misma manera que los pequeños y medianos productores deben enfrentar graves problemas desde: financiamiento, estructura, comercialización etc., también se ven afectados por sus propias restricciones: falta de conocimiento; poca información, y ser parte del problema que los aqueja. Los empresarios, al no buscar opciones, ni prepararse o evolucionar, contribuyen a este panorama devastador.

Si la PYME agropecuaria cumple con los requerimientos necesarios para exportar le conviene adoptar una estrategia exportadora, desde luego sobre la base del conocimiento pleno de los componentes necesarios para aplicarla; por otra parte, la estrategia debe

corresponder a sus necesidades, y en caso contrario el empresario tiene que tomar los elementos útiles y desechar aquellos que no funcionen para ella.

Es necesario insistir ahora que la estrategia exportadora no es la panacea para ingresar en mercados internacionales con éxito, sino una herramienta que puede proveer de ventajas competitivas; además, el adoptar una estrategia exportadora no es algo imprescindible, y hay muchas empresas que desarrollan estas actividades sin recurrir a ella.

Existen PYMES agropecuarias mexicanas que exportan sus productos a mercados internacionales por medio de una estrategia exportadora, la cual les proporciona mayores posibilidades de éxito, y les permite desarrollar y potencializar sus ventajas competitivas; se trata de un sistema de soporte, por el que se definen las actividades necesarias en dicho procedimiento, se determinan parámetros convenientes para la empresa; entre otras cosas haciendo uso de la Logística Internacional.

El conocimiento es poder, por lo tanto, el conocer las diferentes herramientas de las cuales pueden hacer uso este tipo de empresas, les proporcionará mayores ventajas y beneficios, con la condición de que los tomen en cuenta y los utilicen en su provecho; siempre, teniendo presente que son elementos de apoyo, y no la solución a todos sus problemas.

## RECOMENDACIONES

Después de haber realizado esta investigación, y una vez analizado este segmento de empresas que conforman parte del mundo empresarial mexicano, pude observar que los problemas de rezago en comparación con las actividades secundarias y terciarias, es considerable.

Las acciones que se deben tomar para realizar tan anhelado cambio en el campo mexicano, encaminado principalmente a su modernización y desarrollo son estructurales, desde sexenios pasados se ha desdeñado la importancia de este proceso, puesto que no se ha diseñado un estrategia integral a largo plazo para este tipo de actividades, que contenga metas a corto y mediano plazo y que sea consecencial.

Uno de los más graves problemas que ha provocado esta falta de secuencia entre un programa diseñado por un gobierno, el cual tendrá una duración de 6 años, y otro es que no se diseño una política agropecuaria integral, la cual tuviera lapsos de tiempo más largos para lograr los objetivos principales, uno de ellos el desarrollo y modernización del campo mexicano, que le permita ser competitivo tanto nacional como internacionalmente

Esta política integral debe desarrollar órganos que estén directamente relacionados con las personas que se dedican a esta actividad, puesto que en los programas que se han desarrollado en los diferentes gobiernos, no existe esta conexión directa con las personas, las cuales han generado un gran recelo ante los apoyos gubernamentales, puesto que los encargados de llevar e informar acerca de los recursos en varias ocasiones solo las engañan y en la mayoría de los casos los recursos no llegan al objetivo final.

Es decir esta política debe ser independiente de cada gobierno, no quiere decir que deba ser apartada, sino adoptada por cada gobierno sexenal, respetando los lineamientos de la misma, lo que se podría hacer es incluir nuevos parámetros esto evidentemente dependiendo de las circunstancias internas e internacionales que el país debe enfrentar.

Los lineamientos principales que debe contener esta política, deben ser desde los sociales hasta los económicos, tal vez la creación de un ente encargado especialmente para ello sea



lo más adecuado, en donde no solo existan especialistas del sector, sino exista una red de especialistas que diseñen precisamente este proceso de forma completa.

Tal vez es una propuesta muy exagerada, sin embargo las personas que viven de estas actividades, necesitan acciones radicales, puesto que su situación es demasiado precaria, la base para que esta estructura funcione, es la educación, haciendo un pequeño paréntesis en esta parte, por experiencia propia me consta que la mayoría de las personas que sobreviven gracias a esta actividad no tienen un nivel educativo adecuado para comprender la complejidad de una empresa.

La estructura de esta política debe contener los departamentos absolutamente necesarios, es decir, entre menor sean los órganos a los cuales se deben dirigir los productores, menor será la complejidad a la cual se deben enfrentar, las personas que sean las encargadas de tratar directamente con ellos, deben estar capacitadas para ello, puesto que en varias ocasiones no comprenden del todo los requerimientos para obtener los apoyos, así mismo no cuentan con la suficiente educación para entender ciertos términos etc.: el punto central es contratar gente que cuente con la capacidad para tratar de la mejor manera a los productores, campesinos.

La política agropecuaria debe estar concebida a partir de la realidad del campo mexicano, no de cómo debería de ser, porque ese ha sido uno de los grandes problemas por resolver, los apoyos gubernamentales están diseñados para ciertos productores, que deben cumplir determinados requerimientos, que en el caso de la mayoría de los productores agropecuarios mexicanos no cuentan, por lo tanto una pequeña porción de productores tienen acceso a ellos y la mayoría quedan fuera.

Todos los programas y proyectos derivados de esta política agropecuaria deben tener un seguimiento directo, con ello me refiero que para que las acciones y propuestas funcionen, se debe tener un contacto directo con cada apoyo que se destine a cada productor, llevar un secuencia de ello y un registro claro, los apoyos deben ser particulares y deben tener un estudio de respaldo, en donde se estructure acciones específicas como apoyos económicos, capacitación etc.

Los objetivos deben ser ambiciosos, por lo tanto también no hay que olvidar que los mercados internacionales, pueden ser grandes oportunidades para determinados productos agropecuarios, considero que debe existir un área encargada de potencializar las oportunidades de estos productores, capacitándolos y respaldándolos con apoyos.

Las PYMES son un eje primordial para la economía mexicana, eso es evidente, por lo tanto el apoyo que se destine a ellas, será una inversión redituable en todos los sentidos, ahora bien la importancia de las PYMES agropecuarias es aun más estratégica, porque de esta actividad depende mucho nuestra seguridad alimentaria.

## BIBLIOGRAFÍA

Al Ries y Jack Trout. *La Guerra de la mercadotecnia*. México. McGraw-Hill. 2006. 224 páginas.

Ángeles Hernández Xavier. *Pymes modernización tecnológica o quiebra*. México. Ediciones Fiscales ISEF. 2007. 120 páginas.

Aragón Sánchez Antonio [et al.]. *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa: Estado de Veracruz*. México D.F. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 2004. 195 páginas.

Arcas Lario Narciso *El Marketing de las cooperativas agrarias: claves para la competitividad de la empresa agraria*. Valencia, España. CIREC. 1999. 300 Páginas.

Barrón P. María Antonieta. *Empleo en la Agricultura de exportación en México*. Juan Pablo editor. México. DF. 1997. 182 páginas.

Bethel Atwater, Smith y Stackman. *Organización y dirección industrial*. Fondo de Cultura Económica. México. 1952. 282 páginas.

Brown Grossman, Lilia Domínguez Villalobos. *Productividad desafío de la industria mexicana*. México. UNAM. ed. JUS. 1995. 146 páginas.

Coord. Calva José Luis. *Situación y perspectivas de la agricultura y la alimentación en el Tercer Mundo*. Instituto de Investigaciones Económicas. UNAM. México. 1990. 435 páginas.

Coord. Calvo Thomas. *Micro y pequeña empresa en México: frente a los retos de las globalización "Política macroeconómica Reforma estructural y pequeñas empresas"*. Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos. México, DF. 1995. 273 páginas.

Carrillo Huerta Mario Miguel . *El sector agropecuario mexicano: antecedentes, recientes y perspectivas*. México. IPN Dirección de Publicaciones. 2001. 243 páginas.

CEPAL. *Agroindustria y pequeña agricultura: vinculo, potencialidades y oportunidades comerciales*. Santiago de Chile. 1998. 166 páginas.

Cleri Carlos A. R. *El libro de las PYMES*. México. Granica. 2007. 147 páginas.

Corona Treviño Leonel *Pequeña y Mediana empresa del diagnostico a las política*. México. UNAM. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. 1997. 401 páginas

Cortés Marín Elkin Alonso. *Sector agropecuario y desarrollo rural: una mirada integral*. Medellín, Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Agropecuarias. 2004. 274 páginas.

- Czinkota, Michael, Ronkainenene, Ikka. *Negocios Internacionales*. Ed. Thomson, México. 2006. 560 Páginas.
- Debernardo Hector D. *Las Pymes: principales causas de fracaso y como combatirlas*. México. ISEF. 2008. 108 páginas
- Coord. Dini Marco y Giovanni Stumpo. *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva: estudios de casos en América Latina*. México. CEPAL. Siglo XXI. 2004. 285 páginas.
- Donald J. Bowersox. *Administración y logística en la cadena de suministros*. 2da. Edición. Mc Graw Hill. México. 2007. 409 páginas.
- Don Hellriegel [etl.]. *Administración*. Thomson. Decima edición. México. 2005. 540 páginas.
- Escribano Briz Julián. *El ABC del comercio exterior agrario*. Agrogúías Mundi- Prensa. Madrid. 1998. 133 páginas
- Hamel Gary y Prohalad C.K. *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. 1ra. Edición. Ariel Sociedad Económica. México. 1995  
413 páginas
- Hernández Laos Enrique. *La competitividad industrial en México*. México UAM, Unidad Iztapalapa. 2000. 402 páginas.
- Hyun-Sook, Lee Kim. *Marketing Internacional Teoría y 50 casos*. CENGAGE Learning editores. México. 2009. 483 páginas.
- Ingco D. Merlinda and Nash D. John. *Agriculture and the WTO creating system for development*. World Bank. Oxford University Press. Washington. 2004. 386 páginas.
- Instituto Mexicano del Transporte. *Logística: una revisión sistémica*. Secretaria Comunicaciones y Transporte. Documento Técnico No. 14. Sanfadila. Querétaro. México. 1995. 238 páginas
- James A., F Stoner. *Administración*. Prentice-Hall. México. 1985. 643 páginas
- Lavados Hugo. *Teorías del comercio internacional. Modelos y algunas evidencias empíricas: una revisión bibliográfica*. 250 Páginas.
- López Martínez Iván. *Las Relaciones comerciales entre España y Portugal en el contexto de la integración Europea*. Tesis Doctoral. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. Universidad da Coruña. 2003. Capítulo I. 72 páginas

Luna Manuel. Material Docente. Serie Economía Internacional No.2. *Balanza de Pago y Nuevas teorías del comercio Internacional*. CIDE (Centro de Investigación y docencia económica). México. 1982. 250 Páginas.

Comp. Martin Christ. *Logística: aspectos estratégicos*. Limusa. México DF. 1999. 327 páginas.

Mayenberg Scheel Carlo. *Competencia en arenas globales un enfoque metodológico para lograr alta competitividad*. Trillas. México. 2000. 206 páginas.

Mercado Vargas Horacio. *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*. Biblioteca Virtual de Derecho Economía y Ciencias Sociales. 2007. Capítulo I.

Michel R. Czinkota. LKKA A. Ronkainen. *Marketing International*. Pearson Educación. 6ta. Edición. México. 2002. 665 páginas.

Morales Castro Arturo *PYME's financiamiento, inversión y administración de riesgo: casos prácticos*. Gasca Sicco. México. 2004. 363 páginas

Mungaray Alejandro y Ramírez Martín “Impacto de la Restricción Monetaria en Pequeñas empresas de Baja California”, en *El mercado de Valores*, Nacional Financiera.1947. 204 páginas

OECD. *Las pequeñas y medianas empresas tecnología y competitividad*. Prensa mundial.1996. 129 páginas.

Osmańczyk Edmund Jan . *Enciclopedia Mundial de Relaciones Internacionales y Naciones Unidas*. Fondo de Cultura Económica. Madrid. 1976. pág. 550

Oster M. Sharon. *Análisis moderno de la competitividad*. Oxford University Press. México. 2000. 445 páginas.

Porter Michell . *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina. 1991. Capitulo. II. 1025 Páginas

Coord. Quintero Soto María Luisa. *Contexto nacional e internacional del sector agropecuario: limitantes y perspectivas*. México. Porrúa. 2007. 373 páginas.

Ramírez C. Juan Carlos. *PYMES más competitivas*. Ediciones Mayol. Colombia. 2006. Pp. 147

Rocha Centeno Rogelio. *Estrategia competitiva para las empresas. Guía Práctica*. Trillas, México. 1990. 74 páginas.

Rodríguez Valencia Joaquín. *Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. México. Thomson Learning. 2005. 289 Páginas.

Rodríguez y Rodríguez María Teresa. *Agricultura, industria y desarrollo económico: el caso de China*. Instituto Matías Romero. Secretaría de Relaciones Exteriores. Cuadernos de Política Internacional Nueva Época. México. 2007. 518 páginas.

Rodríguez y Rodríguez María Teresa. *Tres economistas del siglo XX*. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Económicas. 1ra edición. Porrúa. México. 2006. 127 páginas

Coord. Rosas González María Cristina. Que las Rondas no son buenas... La OMC y la ronda de Doha ¿proteccionismo vs. desarrollo?. México. UNAM. SELA.2003. 446 páginas

Rubio Blanca. *El sector agropecuario mexicano frente al nuevo milenio*. México. UNAM. Instituto de Investigaciones Sociales. 2004. 268 páginas.

Rueda Piero Isabel. *Las empresas integradoras en México*. UNAM Instituto de Investigaciones Económicas.1997. 236 páginas.

Santos Eduardo A. *La internacionalización de la producción agro-alimentaria y el comercio agrícola mundial: Implicaciones para el desarrollo agrícola y rural de América latina y el Caribe*. Grupo editor latinoamericano. Buenos Aires.1992. 426 Páginas

Soret de los Santos Ignacio. *Logística y Marketing para la distribución comercial*. Ediciones ESIC. Madrid. 1999. 285 páginas

Soret de los Santos Ignacio. *Logística Comercial y Empresarial*. Ediciones ESIC. Madrid.1994. 413 páginas.

Soto Pineda Eduardo. *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI. Los nuevos mercados Globales*. Thomson. México. 2004. 235 páginas

Tellez Kuenzler Luis. *La modernización del sector agropecuario y forestal*. México. Fondo De Cultura Económica. 1994. 307 páginas.

Villareal René *Economía Internacional*. México. Fondo de Cultura Económica. 1979 Volumen I.

Comp. Yúñez Naude Antonio. *Los pequeños productores rurales en México*. D.F. México. Colegio de México. Centro de Estudios Económicos. 2000. 426 páginas.

Coord. Wilson Peres y Giovanni Stumpo. *Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*. México. CEPAL. Siglo XXI. 2000. 549 páginas.

Coord. Wilson Peres y Giovanni Stumpo. *Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*. México. CEPAL. Siglo XXI.2002. 549 páginas.

Witker Jorge. *Aspectos Jurídicos del Comercio Exterior*. UNAM. Instituto de Investigaciones Jurídicas. México. 2002. 635 páginas.

## HEMEROGRAFÍA

DPA. “Riesgo de nueva ola mundial de protestas por carestía”. La Jornada. Crisis alimentaria. 20 de Enero 2011.

Gadenne Critacal success factor for small business International Small business Journal Oct-dec. vol 17. Issue 1.

Garduño Roberto y Méndez Enrique “Censo agrícola revela el estado de crisis en que se encuentra el campo mexicano”. La Jornada. Política. 26 de Marzo 2009.

González Amador Roberto. “Se desploman los inventarios de maíz y soya en el planeta”. La Jornada. Crisis alimentaria. 20 de Enero 2011.

González G. Susana. “Descarta dirigente patronal “toque de alarma” por el incremento de precios”. La Jornada. Crisis alimentaria. 20 de Enero 2011

González G. Susana. “El Estado, obligado a retomar la función de regular el mercado”. La Jornada Economía. 20 de Diciembre 2011.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *La Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Censos Económicos 2004. Estratificación de los establecimientos.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *La Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Censos Económicos 1999. Estratificación de los establecimientos.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *La Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Censos Económicos 2009. Estratificación de los establecimientos.

Martínez Rosales María Cruz. Compendio Diplomado de Comercio Exterior Modulo II. Facultad de Economía. UNAM. 2009. Pp.50

Miranda Juan Carlos. “Prevén productores aumento en precios de bolillo y pan dulce”. La Jornada. Economía. 30 de Diciembre 2010.

Miranda Juan Carlos. “Canacintra: en el Buró de Crédito, 45% de Mipymes”. La Jornada. Economía. 20 de Diciembre 2010.

Torres Hernández Atzayaelh y Galván Chávez Juan José. “China representa una gran oportunidad para las PYMES”. Logística y Comercio. Numero 27. Septiembre 2004

“La micro, pequeña y mediana empresa, principales características” realizado por Nacional Financiera NAFINSA. 1993.

## ARTÍCULOS

Secretaría de Economía. *Plan de Desarrollo Empresarial 2001-2006*. México. Capítulo II  
Pág. 13-57

Fuji Gerardo.” **La agricultura, la agroindustria y la restricción externa al crecimiento económico de México**”. *www.ejournal.unam.mx/pde/pde122/PDE12202.pdf*

Nacional Financiera Banca de Desarrollo. “**Exportar: Alternativa de negocios para PyMES**”. Material de Participante. México. 2006. p. 3-40

Gaxiola López José. “**Los 10 mejores estados exportadores**” Revista NEGOCIOS.  
Bancomext. Dic. 2004. P. 4-19

## PÁGINAS DE INTERNET

[www.catarina.udlap.mx](http://www.catarina.udlap.mx)

<http://siteresources.worldbank.org/INTMEXICOINSPANISH/Resources/11.pdf>

[www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf)

<http://cideosu.cide.edu/Sample%20Website/pagina%20web/3.Documentos/DT%20FIRA%20delangel.pdf>

[http://www.inai.org.ar/sitio\\_nuevo/archivos/La%20nueva%20Ley%20Agr%C3%ADcola%20de%20Estados%20Unidos.pdf](http://www.inai.org.ar/sitio_nuevo/archivos/La%20nueva%20Ley%20Agr%C3%ADcola%20de%20Estados%20Unidos.pdf)

[http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article\\_26.asp](http://www.aserca.gob.mx/artman/publish/article_26.asp)