

**“LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS”**

**AUTORES: DR. HORACIO MERCADO VARGAS Y M.A. MARISOL PALMERÍN CERNA**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	6
INTRODUCCIÓN .....	8
OBJETIVOS .....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
DELIMITACIÓN .....	10
JUSTIFICACIÓN .....	10
<b>CAPÍTULO I. CARACTERÍSTICAS DE LA PYME Y SU IMPORTANCIA EN MÉXICO</b>	
I.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARACTERÍSTICAS .....	11
I.2. CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES .....	13
I.3. LOS PERFILES DE LA PYME .....	13
I.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES .....	14
<b>CAPÍTULO II. LA GLOBALIZACIÓN</b>	
II.1. CONCEPTO DE GLOBALIZACIÓN .....	18
II.2. MECANISMOS DE EFICIENCIA .....	19
II.3. EFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN .....	19
II.4. ORGANISMOS MULTILATERALES DE INTEGRACIÓN .....	21
II.5. ALIANZAS ENTRE PAÍSES E IMPORTANCIA .....	21
II.6. OPORTUNIDADES DE LA GLOBALIZACIÓN .....	22
II.7. AMENAZAS DE LA GLOBALIZACIÓN .....	23
<b>CAPÍTULO III. CÓMO SE VUELVEN INTERNACIONALES LAS EMPRESAS</b>	
III.1. ETAPAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	24
III.2. CAMBIOS ESTRUCTURALES Y LA GLOBALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS .....	24
<b>CAPÍTULO IV. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA</b>	
IV.1. IMPORTANCIA DE LA PYME EN EL DESARROLLO DE MÉXICO .....	29
IV.2. DESCRIPCIÓN DE LA PYMES EN MICHOACÁN .....	29
IV.3. CRISIS EN CHILE SEMEJANTE A MÉXICO Y ARGENTINA .....	32
IV.4. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES .....	34
IV.4.1. OBJETIVOS A ALCANZAR CON LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES .....	35
IV.4.2. TIPOS DE PLANES PARA LA PLANIFICACIÓN EN UNA PYME .....	36

## **CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE DIVERSAS ECONOMÍAS**

V.1. CHILE .....	37
V.2. EUROPA .....	41
V.3. UNIÓN EUROPEA .....	43
V.4. BRASIL .....	44
V.5. JAPÓN .....	44
V.6. SURESTE ASIÁTICO .....	44
V.7. TAIWÁN .....	45
V.8. MÉXICO .....	45
V.8.1. LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) .....	46
V.8.2. DEMANDA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN POR PARTE DE LAS PYMES .....	46
V.8.3. BARRERAS PARA LA UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN .....	47
V.8.4. IMPORTANCIA DE LAS PYMES .....	47
V.8.5. DESARROLLO EMPRESARIAL .....	48

## **CAPÍTULO VI. APOYOS A LAS PYMES**

VI.1. INICIATIVA DE DECRETO POR LAS QUE SE CREA LA LEY PARA EL FOMENTO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, ASÍ COMO SE ADICIONA EL ARTÍCULO 3. DE LA LEY FEDERAL DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES .....	54
VI.2. FACTORES DE ÉXITO EN MATERIA DE DESARROLLO REGIONAL: EXPERIENCIAS INTERNACIONALES .....	56
VI.2.1. INTERRELACIÓN ENTRE POLÍTICAS INDUSTRIALES Y TERRITORIO .....	58
VI.2.2. POLÍTICAS INDUSTRIALES EN AMÉRICA LATINA .....	58
VI.2.3. POLÍTICAS PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS .....	59
VI.2.4. POLÍTICA PARA LA MODERNIZACIÓN MUNICIPAL .....	62
VI.2.5. LOS TRABAJOS DE HÉRCULES .....	63
VI.2.6. LOS NUEVOS VAQUEROS DEL MIDWEST .....	63
VI.2.7. UN CUENTO DE GALLEGOS .....	64
VI.2.8. ASOCIACIONES DE CIUDADES .....	64
VI.2.9. EL CLUB .....	66
VI.2.10. EN EL MUNDO DE LA PRODUCCIÓN .....	68
VI.3. LOS EJEMPLOS DE LOS PAÍSES PEQUEÑOS .....	71
VI.3.1. INTEGRACIÓN Y CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA MUNDIAL .....	73
VI.4. HIPÓTESIS .....	76
VI.5. ESTUDIO DE MERCADO .....	77
VI.5.1. DEFINICIÓN .....	77
VI.5.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	79

VI.5.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	81
VI.5.4. MÉTODOS DE PROYECCIÓN .....	82
VI.5.5. EL PRODUCTO DEL PROYECTO Y SU MERCADO .....	82
VI.5.6. ANÁLISIS DE PRECIOS .....	84
VI.5.7. ANÁLISIS DE COMERCIALIZACIÓN .....	85
VI.6. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA ARTESANÍA DE COBRE FINO .....	85
VI.6.1. EXPORTACIONES .....	86
VI.6.2. IMPORTANCIA DE LA EXPORTACIÓN .....	86
VI.6.3. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LA EXPORTACIÓN .....	87
VI.7. TRÁMITES DE LA EXPORTACIÓN Y DOCUMENTOS PRINCIPALES .....	89
VI.8. TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL Y FORMAS DE COBRO .....	93
VI.9. CONTRATOS INTERNACIONALES, SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS Y APOYOS FINANCIEROS AL EXPORTADOR .....	95
 <b>CAPÍTULO VII. CASO DE APLICACIÓN LA COMERCIALIZACIÓN y EXPORTACIÓN DE ARTESANÍA DE COBRE FINO</b>	
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO .....	96
EJEMPLOS DE PIEZAS ORNAMENTALES EN COBRE .....	103
ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	111
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL MERCADO DE CONSUMO .....	111
 CONCLUSIONES.....	119
BIBLIOGRAFÍA.....	123

## RESUMEN

Quienes estudiamos y estamos inmersos en los problemas de las PYMES, somos conscientes de los acontecimientos económicos que se han presentado durante las últimas dos décadas, las cuales han tenido un profundo impacto en las pequeñas y medianas empresas, obligándolas a competir en un mundo turbulento que se ha globalizado.

Este hecho trascendental ha dado como resultado, que las Pequeñas y Medianas Empresas tienen y han tenido que transformar sus estructuras, sistemas, estrategias y prácticas gerenciales en general. La alta dirección o la simple gerencia de las empresas, no tienen otra opción que cambiar de inmediato, si quieren continuar en el mercado.

El problema de las PYMES ante una globalización inminente donde no existe retroceso, nos indica que tanto el Gobierno Federal, Estatal y Municipal, tienen la obligación de que los apoyos crediticios, lleguen directamente a las empresas sin transitar por las instituciones de crédito, las cuales, encarecen el dinero y descapitalizan a las PYMES.

En este trabajo de investigación señalamos las características de las PYMES en México, su estructura organizacional, su importancia en el desarrollo del país, el cómo enfrentarse ante la globalización, mecanismos de eficiencia, oportunidades de la globalización, así como las amenazas de la globalización.

La internacionalización de las PYMES debe ser por etapas, cada etapa es una forma de hacer negocios, el contacto con los clientes extranjeros implican la exportación y en otra etapa están los intereses internacionales que dan forma a la composición global, donde recurren las franquicias que son un tipo de licencia especial para que la compañía venda un paquete de una marca registrada. Es en esta etapa donde las PYMES mexicanas deben acceder.

Hoy, más que nunca, todas las PYMES, cualquiera que sea su tamaño y sector de actividad, deben competir en un entorno global, disponer necesariamente de la tecnología de la información más moderna y saber aplicarla en forma eficaz y rentable.

El estudio de las diversas economías de países como: Chile, Europa, Brasil, Japón, Sureste Asiático o Taiwán, nos señalan diferentes referencias para tomar mejores decisiones y que, a pesar de no dimensionar completamente el problema de la desocupación mundial, han sido exitosas y algunas otras economías siguen sufriendo por políticas equivocadas del gobierno.

En este libro se muestra un caso práctico de investigación para la exportación de artesanías de cobre fino, patinado o comúnmente llamado de plata y oro para Estados Unidos y Europa. Artesanía que los países asiáticos han imitado en forma

industrial y exportan a Europa con empaquetado de Hecho en Michoacán. El proyecto es viable para la formación de una comercializadora de cobre fino, con alta calidad en la productividad, formando una cadena de valor tanto para la región como para el Estado de Michoacán, con ello, se promoverá el empleo y la conservación de nuestras costumbres y tradiciones, evitando la emigración de nuestra juventud al extranjero.

## **ABSTRACT**

The people who study and are involved in the problems of the PYMES, are conscious of the economic events that have been happening during the last two decades, which have had a deep impact in the Little and Medium enterprises, forcing them to compete in a turbulent world that has globalized.

This fact has given as a consequence, that the Little and Medium Enterprises have and have had transformed their structures, systems, strategies and management practices in general. The Executive Board or the simple management of the enterprises have no other option than to immediately change if they want to continue in business.

The problem of the Little and Medium Enterprise regarding a imminent globalization where there is no backwardness indicate us that such as the Federal Government, have the obligation that the financial support arrive directly to the enterprises without passing through financial institutions which raise the price of the money and lower the capital of the Little and Medium Enterprises.

In this investigation I point the characteristics of the Little and Medium Enterprises in Mexico, their structure, their importance in the development of the country, how to confront globalization, mechanisms of efficiency, opportunities of the globalization and the threats of globalization.

The internationalization of the Little and Medium Enterprises, should be in stages, each stage is a way of doing business, the contact with foreign clients imply exportation and in other stage are the international interest which give form to the global composition, where the franchises appear, which are a special type of licence for the company so it can use a trademark package. Is in this stage where the Little and Medium Enterprises should agree.

Today more than ever the Little and Medium Enterprises, whatever is their size or activity, should compete in a global environment, necessarily have at their disposal the technology of the newest information and to know how to use it in an efficient and profitable way.

The study of different economies of countries such as: Chile, Europe, Brazil, Japan, SouthEast Asia, Taiwan, point us different references to take better decisions and despite that we haven't completely dimensioned the problem of the worldwide unemployment, have been successful and in other countries still suffer for the wrong politics of their government.

In this thesis its shown an investigation case for the exporting of fine copper crafts, silver and gold crafts to the United States and Europe packoget in Michoacan. The proyect is viable for the formation of an enterprise of fine copper, with high quality in productivity, forming a value chain for the region an the State of Michoacan, with this, employment is going to be promoted an the conservation of our customs and traditions, avading ernmigration of our youth to other countries.

## INTRODUCCIÓN

Hoy, más que nunca, todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño y sector de actividad, deben competir en un entorno global, disponer necesariamente de la tecnología de la información más moderna y saber aplicarla de forma eficaz y rentable.

Las organizaciones han adoptado un enfoque global. Los noticieros hablan con frecuencia de asuntos como las balanzas comerciales internacionales y las fluctuaciones de las monedas. No es raro leer acerca de empresas japonesas que están avanzando en los mercados de Estados Unidos, ni de empresas estadounidenses que están progresando en los mercados de Japón. Se nos informa de administradores de los países que estaban tras la «cortina de hierro» que ahora se preparan en Europa Occidental o Estados Unidos; y de empresas estadounidenses y británicas que se unen para ofrecer nuevos servicios de telecomunicaciones y viajes en avión. Hoy, ningún gerente se puede dar el lujo de suponer que su organización está aislada de todas estas actividades mundiales. Los clientes de los chips de Sumí-tomo, como Hewlett-Packard, son testigos de esta afirmación.

Hoy, no es nada raro encontrar una organización global, con oficina matriz en Estados Unidos, que cuente con operaciones fabriles en, por decir algo, Estados Unidos, Alemania y Singapur; que venda sus productos en docenas de países llamados «Cuatro Tigres» Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwán.

Las grandes organizaciones no son las únicas que han optado por la vía global, también es cada vez mayor la cantidad de pequeñas empresas que lo hacen. La Globalización es el reconocimiento por parte de las organizaciones, de que las organizaciones deben tener un enfoque global y no un enfoque local. También puede ésta ser definida de muchas maneras, dependiendo de qué nivel se desee analizar. Se puede hablar de la globalización del mundo entero, de un país, industrias específicas, empresas, hasta de un modelo económico y político.

A escala mundial, la globalización se refiere a la creciente interdependencia entre los países, tal como se refleja en los flujos internacionales de bienes, servicios, capitales y conocimientos.

A escala nacional, se refiere a la magnitud de las relaciones entre la economía de una nación y el resto del país.

Es un proceso de crecimiento internacional o mundial del capital financiero, industrial, comercial, recursos humanos, políticos y de cualquier tipo de actividad intercambiable entre países.

Escoger las herramientas tecnológicas adecuadas para administrar la organización interna, optimizar los procesos y planificar la actividad, significa adquirir la capacidad para competir en nuevos escenarios.

Las empresas pueden tener distintas dimensiones, pero todas deben desarrollar actividades similares (comprar, vender, mantener relaciones con los clientes, llevar la contabilidad, administrar el personal y adaptarse a las modificaciones de las normativas legales y financieras). Por lo tanto, también las pequeñas y medianas empresas deben adoptar tecnologías que soporten plenamente los objetivos de la empresa y que permitan reaccionar de forma rápida

y flexible ante los acontecimientos externos, interviniendo en la organización comercial, en la logística de producción y en la toma de decisiones financieras.

El enfoque tradicional, que tiende a predominar todavía hoy, tiene a la empresa como centro del análisis. Así, las grandes empresas son comparadas con las pequeñas y las medianas, de donde resulta, en la mayoría de los cotejos, que aquella opera con ventajas respecto a éstas.

Este enfoque determina, obviamente, las políticas de fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas, concebidas como unidades que deben ser reforzadas en aquellos aspectos que, se supone, presentan más debilidades...

La empresa nacional, como la de otros países con economías globalizadas, se enfrenta a un nuevo entorno de competencia internacional en donde la apertura comercial, la velocidad de movilización de capitales, las crecientes economías de escala productivas, las integraciones regionales, la constante transformación tecnológica y las alianzas estratégicas requieren de un nuevo enfoque a los problemas que de este entorno cambiante se derivan.

Ante esto, únicamente un proyecto integral de largo plazo, un marco legal que dé certidumbre, instituciones modernas que tengan como objetivo primordial el servir a los ciudadanos emprendedores, un persistente combate a las prácticas desleales de comercio, la activa colaboración entre empresarios, la actualización e innovación tecnológica y la adecuación de los mecanismos financieros y fiscales pueden brindarle a la micro, pequeña y mediana empresa, la oportunidad de competir exitosamente.

## **OBJETIVOS**

Identificar los problemas que enfrentan las PYME en esta época.

Conocer las deficiencias de las PYME en esta época de la globalización.

Resaltar las necesidades de otorgar créditos a las PYME.

Buscar proyectos de inversión para las PYME.

Identificar los mercados externos para las PYME.

Desarrollar estrategias y tácticas para que las PYME ingresen.

Buscar una metodología adecuada para el desarrollo de las PYME.

Lograr la penetración de las PYME de Santa Clara del Cobre Mich., en el mercado norteamericano.

Si las PYME se agrupan y establecen mecanismos de producción, manejo y comercialización .comunes, se podrá lograr penetrar al mercado norteamericano y tener éxito. Lo que se podrá comprobar en el caso práctico de una agrupación de PYME de Santa Clara del Cobre, Mich.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Qué implicaciones traerá la apertura comercial y la globalización para el sector de la PYME?

## **DELIMITACIÓN**

El presente estudio toma en cuenta al sector de la PYME de México, a partir de la apertura comercial que se inicia con el ingreso de México al GATT (1986) y hasta la fecha.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo analiza los problemas que tiene la PYME mexicana con la finalidad de ofrecer algunas posibles alternativas para la solución de éstos.

Cabe mencionar que la situación que vive nuestro país, a partir del 21 de diciembre de 1994, ha agudizado más los problemas de PYME, de tal manera que sí es conveniente buscar y tratar de encontrar los medios y recursos que le permitan a la PYME seguir sobreviviendo y ser mas competitiva. Es necesario hacer notar que la PYME ha contribuido notablemente al desarrollo industrial y comercial de países, tales como Japón, Corea, Italia, Alemania, Tailandia, Taiwán, Hong Kong, etc. Conviene señalar que con la apertura comercial, el TLCAN, y el

surgimiento de los problemas del mes de diciembre de 1994, el cierre masivo de PYME no se ha hecho esperar. Es necesario y urgente que el gobierno, instituciones financieras, empresarios, demás gente que está directamente relacionada con este sector, trabaje conjuntamente otorgando créditos suaves, asesoría técnica, disminuyendo impuestos, en fin eliminando todas las barreras que hasta el momento no han permitido que este sector alcance la competitividad tanto añorada.

En nuestra opinión, la solución de estos problemas, son clave esencial para la economía mexicana; con esta resolución, obtendríamos mejoramiento en el nivel de vida de los trabajadores directa e indirectamente vinculados con el sector, aprovecharíamos racionalmente los recursos naturales sin explotar, repercutiría favorablemente en el desarrollo de los recursos humanos a través de la capacitación y educación especializada, tendríamos bajas tasas de interés logradas con el de apoyar a este sector, y lo principal, lograríamos producir artículos con la debida calidad y precio que demanda el mercado internacional, por lo tanto, se incrementarían las exportaciones (por cálida no por una depreciación en la moneda), se incrementarían las reservas y disminuiría la inflación.

## **CAPITULO I. CARACTERISTICAS DE LA PYME Y SU IMPORTANCIA EN MÉXICO**

### **I.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CARACTERÍSTICAS**

Es importante dar una definición de la palabra «empresa» para poder entender clara y precisamente lo que deseamos expresar.

El concepto de empresa está conformado por varios rasgos esenciales los cuales son:

La unidad objetiva de carácter material: este rasgo toma en cuenta la realidad material con valor económico que está compuesta por los edificios, las instalaciones, las máquinas, los equipos, las materias primas, los productos elaborados y tantas otras cosas que intervienen en las actividades a las que la empresa se encuentra dedicada.

La estructura jurídica normativa: este rasgo ve a la empresa 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.

La unidad interna: este rasgo identifica a la empresa como una unidad de orden, es decir, una organización. Por lo tanto, se piensa 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; en canales por los que fluyen las comunicaciones.

La estructura capitalista: Este rasgo identifica a la empresa como una

comunidad humana total, es decir, inversionistas, directores, gerentes, técnicos o especialistas, empleados y obreros que forman una sociedad propiamente dicha, uniéndose concientemente y libremente para realizar determinadas finalidades económicas, pero los afectarán, humanamente hablando en múltiples aspectos de su vida.

Además de estos rasgos, la empresa tiene ciertas características sociológicas que la identifican plenamente.

Es una sociedad tecnológica: denominada así por el grado extraordinario que en ella ha alcanzado el progreso de la técnica. Todos conocemos los sucesos espectaculares que estamos presenciando en cuanto al dominio que el hombre ha logrado sobre las fuerzas de la naturaleza. También son asombrosos los adelantos técnicos en el campo de la organización. Como incuestionable es el progreso de las telecomunicaciones, el avance de las técnicas psico-sociológicas de la información, de la motivación y de la dirección en materia social; en la medicina, en la cirugía, en la seguridad social. Nunca en la historia los adelantos tecnológicos habían tenido tanta importancia como en la sociedad actual.

Es una sociedad industrial: al denominarla así, estamos indicando el lugar preponderante de los valores económicos, pero la economía moderna ha alcanzado su grado de fortalecimiento en el progreso de la industria. Los pueblos más desarrollados, como subdesarrollados, ven en el proceso de su industrialización la fórmula que les permitirá incorporarse a esta sociedad de nuestro siglo. Se han abandonado las formas tradicionales de la explotación de la tierra, y de la producción artesanal, para impulsar la industrialización que conlleva al progreso y a una mejor forma de conseguir un alto estándar de vida para los grandes núcleos de la población.

Es una sociedad de masas: la vida social se manifiesta a través de grupos numerosos.

Grandes masas se dejan sentir constantemente en la convivencia. El hombre se ve y se siente cada vez en mayor grado como un simple número en los conglomerados sociales. Se trata de un fenómeno cualitativo, es el proceso de una creciente estandarización de la vida, es la gradual e inevitable pérdida de la existencia personal. Hablar de masificación nos referimos a la despersonalización. El hombre piensa, quiere obrar según pautas, formas y estilos de vida que le son impuestos por la masa. Se reducen al mínimo las posibilidades de originalidad y de espontaneidad. Entonces pues, su identidad se hace borrosa, deja de ser él mismo convirtiéndose en un producto más, fabricado masivamente en el seno de la sociedad industrial.

Tomando en cuenta lo anterior ya podemos definir a la «empresa» como:

«La unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con la exigencia del bien común».

Es decir, una unidad productiva o de servicios, establecida con ciertos fines relacionados con la satisfacción de necesidades, integradas por recursos humanos, financieros y materiales.

Cabe señalar que el propósito de existencia de la mayor parte de las empresas es con fines de lucro, sin embargo, en ciertos casos, tienen más bien una función

social.

Las empresas a nivel mundial tienen diferentes formas de clasificación, de acuerdo a su personalidad jurídica a su rama o actividad y a su tamaño. Pero en el presente estudio únicamente se tomará en cuenta la clasificación referente a los distintos tamaños de las empresas.

## 1.2. CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES

En México, el criterio de clasificación referente a su tamaño se da de acuerdo a las siguientes características:

**Micro industrias:** Son las empresas que ocupan hasta quince personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasan el equivalente a \$900,000.00.

**Pequeña:** Son las empresas que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales, no rebasan el equivalente a \$9'000,000.00.

**Mediana:** Son las empresas que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasan el equivalente a \$20'000,000.00.

## 1.3. LOS PERFILES DE LA PYME

Las PYMES, son organizaciones dedicadas a las actividades industriales y de servicios que combina capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y en un mercado de consumidores.

Por su estructura las PYMES tienen algunas ventajas entre las que se destacan: la gran capacidad para aprovechar los recursos humanos; la posibilidad de concentrarse en productos en los que se tenga máxima competitividad de acuerdo con las tendencias de la demanda; la facilidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado; las contribuciones para una mejor distribución de ingreso a favor de los segmentos bajos de la población; la agilidad para satisfacer demandas de consumo, incluso el intermedio de las grandes y medianas empresas, y requerimientos del sector público sobre todo en el marco de la descentralización y la flexibilidad en el manejo de costos frente a las escalas de producción.

Las PYMES también tienen inconvenientes, algunos de estos son: Problemas de escasez de recursos para una asignación que les brinde igualdad de oportunidades frente a otras empresas, el difícil acceso a la información sobre procesos técnicos productivos; la desventaja competitiva por la baja escala de producción y las limitaciones de productividad; la débil agremiación y representatividad frente a una limitada atención del estado, y la carencia del mecanismos de créditos apropiados, ágiles, suficientes Y oportunos.

Las PYMES se pueden clasificar según: el número de trabajadores permanentes, valor de activos y capacidad operativa, en microempresas de subsistencia y microempresas de acumulación simple y amplia, de ahí la importancia de establecer estrategias y programas dependiendo del nivel de desarrollo de cada empresa.

Las PYMES de subsistencia se caracterizan por no tener capacidad de

acumulación y por ser inestables, tener equipos de trabajo simples y combinar la actividad empresarial con la doméstica; en la mayoría de los casos, el propietario comparte el trabajo con los subordinados u operarios. Por el bajo nivel tecnológico, este tipo de establecimientos solo tienen la capacidad de satisfacer una demanda de mercados reducidos y de bajo poder adquisitivo, lo que los coloca en un segmento inferior con un margen limitado de utilidad para su capitalización y crecimiento.

Las PYMES de acumulación realizan su actividad productora con un excedente lo que les permite adecuar sus equipos y mantener un flujo de producción conforme con los inventarios de materias primas y mercancías terminadas. Compiten en el mercado interno con cierto grado de calidad, diseño y funcionalidad, generalmente en segmentos de demanda insatisfechas de empresas medianas o grandes; además, sus trabajadores son asalariados con alta rotación por las condiciones contractuales, y la baja calificación técnica en el oficio.

Dentro de la PYME de acumulación existen 2 tipos, la simple y la ampliada. Las de acumulación simple tienen un margen de utilidad reducido, una lenta incorporación de nuevas tecnologías productivas, y 5 o menos trabajadores. Las de acumulación ampliada son más dinámicas, tienen capacidad de modernización y operan con más de cinco trabajadores.

Las PYMES se caracterizan por tener un empresario multifuncional fuera y dentro de la planta. Facilitar que se concentre en la gestión gerencial de la empresa es tarea de una concepción de desarrollo. Entre los problemas más importantes que enfrentan estos empresarios se encuentran la debilidad política, gremial y social, y el predominio de las visiones de corto plazo.

## 1.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES

Las PYME tienen ciertas características en el campo administrativo:

**Formas de origen:** entre los creadores de la PYME se encuentran estudiantes, recién egresados o personas que interrumpieron sus estudios, desempleados que optan por el autoempleo, hijos de empresarios, y trabajadores que buscan la independencia económica.

**Formas de propiedad:** cuatro quintas partes (19.7 %) de las entidades tienen un solo dueño, hallazgo que otorga validez a la proposición respecto al microempresario de ser alma y vida de su negocio. El 17.5 % de las unidades se hallan organizadas como sociedad, lo cual ofrece fuentes alternas de capital y una base gerencial de operación más amplia siempre y cuando se trate de socios adecuados y confiables que agilicen la toma de decisiones, al no dividir la autoridad.

**Localización:** más de la mitad (52.6 %) de los establecimientos de la PYME, dicen estar ubicadas fuera de la residencia de los microempresarios, lo cual es sorprendente ya que esto conlleva a gastos que requieren un nivel de operaciones más complejo, el 37.1 % se hallan ubicados en la residencia, y el porcentaje restante no responde.

**Tendencia local:** 26.2 % de los establecimientos de la PYME, son

propietarios; 67.6 % son rentados; y el 8 % son de otro tipo. Mientras que en giro industrial se observa una tendencia substancial de unidades con local propio, en el sector comercio y servicios los porcentajes de alquiler son más elevados. De modo similar, parece que las micro industrias con propietario único, tienden a rentar y ser menos dueños del local donde operan. En comparación de las empresas que operan con dos o más socios.

**Fuerza de grupo:** la unidad de la PYME está dada por la incorporación a entidades más grandes, las cámaras y asociaciones que con su antigüedad, prestigio, poder de convocatoria y representatividad aumentan la fuerza de las demandas del sector importantísima para su desarrollo. De acuerdo a los últimos registros, el 54 % de las microempresas, el 92.4 % de las pequeñas y el 96 % de las medianas están afiliadas a una cámara o asociación. De este universo, la distribución revela que el 62.5 % de las micro, el 77 % de la pequeña y el 74 % de la mediana, están adheridas a una cámara de comercio, a pesar de que términos prácticos la mayor parte del sector, no encuentra la utilidad de agruparse con otros empresarios. Aún cuando esta idea prevalece, las ventajas que los empresarios más lúcidos consideran como vital importancia, se ubican en el ámbito propio del negocio.

**La comercialización:** el 60 % de los microempresarios señalan como ventaja de la agrupación este concepto, 64.5 % para las pequeñas y el 78 % para las medianas empresas. Estas cifras nos indican que entre mayor es el tamaño de la empresa, el factor de comercialización a escala empieza a considerarse un elemento importante en la operatividad de la empresa.

Este argumento se reafirma con el entendimiento de que las alianzas empresariales permiten la generación de las grandes ventajas que implica la comercialización estratégica colectiva, por un lado, y el otro, el provocar el aumentos de las dimensiones del mercado, lo que permite al mismo tiempo abaratar costos de bienes o materias primas, así como el aprovechamiento de las experiencias y habilidades de negocios d otros empresarios, impactando además en la utilización efectiva y eficiente de los sistemas de distribución y transporte que minimizan costos de flete y trasporte en general, permitiendo la integración de negocios a las redes de comercialización y distribución locales y regionales. El éxito y la capacidad de supervivencia de las empresas PYME, son notables aún cuando una serie de factores internos como la insuficiencia en la red de comunicaciones y de servicios, su limitada capacidad financiera, la baja calificación de su mano de obra, la insuficiencia operativa o la carencia de información técnica limiten su desarrollo. Con todo ello la PYME sigue siendo fuente permanente de la generación de empleo y del producto. Precisamente por su poca utilización en las economías de escala, los costos de la materia prima son el componente más importante que se deduce de la rentabilidad del negocio. Para el caso de la micro, ese componente representa el 45 % de su estructura de costos, 35 % para la pequeña, y 36 % para la mediana. Así mismo, la competencia y los costos de la mano de obra, son otros dos elementos que impactan en el precio de venta de los productos comercializados por este sector. Siendo los costos fijos y administrativos, así como los precios oficiales, relativamente poco importantes en la determinación del precio de venta y utilidades del negocio. Lógicamente la mercadotecnia de los productos corresponde a las características

del negocio, siendo la presentación directa a través de otros clientes del medio de publicación más socorrido, por lo que la efectividad del posicionamiento de los productos obedece más al azar que a la intuición de consumidores.

**Edad de las empresas:** la supervivencia en el mercado de las empresas indica que para micro la turbulencia del medio ambiente limita su supervivencia en el mercado, pues el 72 % tienen un promedio menor a los 10 años, la cifra es más favorable para las pequeñas al señalar 31.5 % Y 19 % para las medianas. De ello se desprende que las micro son el negocio más volátil del sector, 10 que se traduce en una muerte prematura para un gran número de estas empresas.

**Marco Legal:** iniciar operativamente un negocio pequeño en México, es relativamente fácil, no así su alta de trámites legales y fiscales. El conocimiento de leyes y reglamentos que norman el funcionamiento de los negocios, es conocido por un alto porcentaje de los pequeños empresarios, pero de acuerdo a encuestas, el 72 % de los empresarios tienen problemas de carácter legal para dar de alta su negocio, el 85% de los pequeños empresarios y el 76 % de los medianos; lo que significa que a mayor tamaño de empresas, menores obstáculos de tramitación.

Para la creación y desarrollo de un sector moderno y pujante de PYME, es necesario la existencia de un marco normativo y legal que sea el principal factor que aliente la creación de estas en un ambiente de iniciativa y libertad de emprender y que se modifique la legislación actual, ya que esta está inspirada en un modelo de industrialización y comercialización planificada de la mediana y grande empresa, capaz de soportar el conjunto de leyes, reglamentos permisos e impuestos vigentes. Además, las leyes del Seguro Social, INFONAVIT, de la Secretaria del Trabajo y del impuesto sobre la renta, no consideran las diferencias entre PYME y grandes empresas.

Un ejemplo palpante de la carga fiscal impuesta a las PYME es el surgimiento excesivo de actividades subterráneas, es decir, que operan al margen de las reglas de juego de las sociedades donde se desenvuelven y cuyas transacciones son difíciles de detectar.

En nuestro país, existe un cúmulo de leyes, códigos, y reglamentos que repercuten en las actividades productivas, volviéndolas más costosas e inciertas, por 10 tanto, en la tramitación de concesiones, permisos, dispensas de incumplimiento, etc., abundan las prácticas de cohecho y soborno.

La legalización de las PYMES a alguna cámara o Asociación industrial o de comercio es necesaria en nuestro país, si se quiere estar debidamente constituido o pertenecer a la economía formal, sino por el contrario, formará parte de la economía subterránea o informal.

Actualmente se están dando grandes cambios en el plano económico internacional que han tenido una gran incidencia en la planta industrial a nivel mundial. Dichos cambios han modificado la concepción tradicional que sostenía que sólo eran productivas las grandes empresas, ya que éstas tienen la capacidad de obtener grandes volúmenes de producción, realizan cuantiosas inversiones en bienes de capital, y costosas estrategias de comercialización, y reducen sus costos de la mano de obra. En cambio la PYME era considerada sólo de manera secundaria, su papel únicamente era el de abastecer aquellos pequeños mercados en donde las grandes empresas no podían desarrollarse.

Fue a partir de la década de los 70's que se genera un nuevo interés por los casos exitosos de algunos países (como son Italia, Japón), en donde se había logrado un gran desarrollo gracias a la flexibilidad en el proceso de trabajo de las PYME.

El papel tradicional de esos establecimientos como productores de bienes con bajo contenido tecnológico y alta utilización de mano de obra se ha modificado, como la evidencia el surgimiento de pequeñas y medianas empresas innovadoras. No se trata de una tendencia generalizada, pero en algunos países y ciertas ramas industriales operan PYME con capacidad para incorporar tecnologías productivas y de gestión avanzada, emplear trabajadores calificados y realizar innovaciones de distinto alcance en los productos o procesos fabriles.

La importancia de la PYME radica en la posibilidad de reducir los niveles de producción sin aumentar sus costos. Dados los datos, tamaños y montos de capital, han podido además desarrollar una gran capacidad de adaptación a los mercados.

La flexibilidad se inserta, como un medio por el cual se intenta superar la ruptura entre la realización de las mercancías y la producción de estas, en cuyo proceso de producción se genera una crisis en la forma de organización del trabajo.

La flexibilidad que tiene la PYME se refiere no solamente a 'la no utilización de equipo muy complejo y los pequeños montos de capital que requiere su operación, sino también a la facilidad con la que pueden adaptarse a una demanda cambiante y volátil, modificando el nivel de sus pedidos, las especificaciones del producto y las condiciones de entrega. En este sentido, las grandes corporaciones han hecho un uso extensivo de este tipo de empresas hasta integrarlas a sus cadenas productivas.

Autores como Michael Aglieta desde una corriente, y desde otra Piore y Sabel hacen planteamientos importantes sobre la relevancia que para el momento actual tienen la PYME en el contexto de crisis internacional. Solo para citar unos de ellos.

Piore y Sabel, plantean que la producción flexible tiene una plena superioridad sobre la producción en masa ya que puede adaptarse a los cambios en un elemento muy importante en las estrategias de industrialización de las economías de los países subdesarrollados.

Y en este sentido, por la facilidad con la que pueden adaptarse a las condiciones locales estas formas de producción flexible pueden desarrollar con mayor facilidad las ventajas competitivas de cada país.

Las PYME son importantes generadoras de puestos de trabajo, pues el número de estos por unidad de inversión es mayor. Al mismo tiempo, contribuyen, a la distribución regional del ingreso. Como presenta cierta tendencia a la especialización, cuentan con las bases para actuar como proveedoras eficientes y competitivas de empresas grandes. Así, la afiliación subordinada y la contratación son dos de las fórmulas de trabajo más valiosas ahora que la globalización productiva y la intensa competencia por los mercados son rasgos importantes de la reorganización industrial y comercial en el mundo actual.

El sistema de afiliación subordinada es aquel proceso productivo en donde los pequeños subcontratistas cooperan con las compañías grandes en calidad de afiliados más que de filiales.

El sistema de sub contratación es el proceso de producción en donde una empresa centralista encarga a otra subcontratista la elaboración de productos o componentes, originándose así una producción en cadena en donde se da una descentralización de las distintas fases de fabricación de un producto. Para ejemplificar este método de producción tenemos la subcontratación en la fabricación de zapatos en donde: una empresa corta la piel, otra horma el zapato, una mas corta la suela, y una última realiza el armado final, pero todas actúan vinculadas por el mecanismo de sub contratación.

Las características descritas constituyen las potencialidades inherentes a las empresas de menor tamaño, especialmente, ahora que se tiende a incorporar numerosos establecimientos al proceso de fabricación o ensamble de un solo producto.

Ejemplos ilustrativos son las industrias automovilísticas, de electrónica y electrodomésticos.

A nivel internacional existen diferentes clasificaciones de la PYME dependiendo de las características de la industria del país de que se trate y de su política económica.

Las PYME no son un pasivo en la estrategia para impulsar el desarrollo del país, sino todo lo contrario, son un gran activo para el crecimiento económico. Desde luego, su capacidad de respuesta dependerá de mucho de sus posibilidades de acceder a los recursos financieros, a la capacitación, tecnología, asesoría y a mecanismos de asociación empresarial.

## **CAPITULO II. LA GLOBALIZACION**

La globalización de la administración es una realidad de la vida diaria. Todos los días, los periódicos están llenos de noticias que nos recuerdan que las organizaciones han adoptado un enfoque global. Los noticieros hablan, con frecuencia de asuntos como las balanzas comerciales internacionales y las fluctuaciones de las monedas. No es raro leer acerca de empresas japonesas que están avanzando en los mercados de Estados Unidos ni de empresas estadounidenses que están progresando en los mercados de Japón. Se nos informa de administradores de lo\_s países que estaban tras la «cortina de hierro» que ahora se preparan en Europa Occidental o Estados Unidos y de empresas estadounidenses y británicas que se unen para ofrecer nuevos servicios de telecomunicaciones y viajes en avión. Hoy, ningún gerente se puede dar el lujo de suponer que su organización está aislada de todas estas actividades mundiales. Los clientes de los chips de Sumitomo, como Hewlett-Packard, son testigos de esta afirmación.

Hoy, no es nada raro encontrar una organización global, con oficina matriz en Estados Unidos, que cuente con operaciones fabriles en, por decir algo, Estados Unidos, Alemania y Singapur; que venda sus productos en docenas de países

llamados «Cuatro Tigres» Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwán.

Las grandes organizaciones no son las únicas que han optado por la vía global, también es cada vez mayor la cantidad de pequeñas empresas que lo hacen. La Globalización es el Reconocimiento por parte de las organizaciones, de que las organizaciones deben tener un enfoque global y no un enfoque local. También puede esta ser definida de muchas maneras, dependiendo de que nivel se desee analizar, se puede hablar de la globalización del mundo entero, de un país, industrias específicas, empresas, hasta de un modelo económico y político.

## **II.1. CONCEPTO DE GLOBALIZACIÓN**

A escala mundial, la globalización se refiere a la creciente interdependencia entre los países, tal como se refleja en los flujos internacionales de bienes, servicios, capitales y conocimientos.

A escala nacional, se refiere a la magnitud de las relaciones entre la economía de una nación y el resto del país.

Es un proceso de crecimiento internacional o mundial del capital financiero, industrial, comercial, recursos, humano, político y de cualquier tipo de actividad intercambiable entre países.

La globalización, la competencia y el surgimiento de un nuevo paradigma de eficiencia. En la economía mundial moderna, las relaciones entre las personas, las regiones y los países no son accidentales ni pasivas, sino que son mecanismos de integración activos que intensifican y cambian la vida económica internacional.

La globalización ha transformado la forma en que las empresas llevan a cabo sus organizaciones sus operaciones, pero sobre todo, ha tenido un impacto muy importante en la organización misma, por lo que el perfil de sus integrantes es distinto.

En nuestro país hoy en día no es suficiente contar con estudios de licenciatura, para ser competitivo, es necesario especializarse, conocer las estrategias internacionales, dominar varios idiomas y estar abierto a oportunidades de empleo.

La formación de bloques económicos complementan y no obstruyen el proceso de globalización, la apertura de los mercados y la liberación de flujos de capital iniciaron un movimiento entre cada bloque y se ha extendido gradualmente. Esto ha transformado la realidad del sector productivo a nivel mundial, las empresas, como motor de cada economía modifican la forma de llevar a cabo sus operaciones, a fin de adaptarse al nuevo entorno.

## **II.2. MECANISMOS DE EFICIENCIA**

Existen 3 importantes mecanismos que van a originar paradigmas de eficiencia, estos son el Comercio Global, Producción Global y Finanzas Globales.

El comercio internacional se mide con las exportaciones e importaciones de bienes y servicios. Al crecimiento de la producción y venta mundial se ha unido un crecimiento del comercio internacional desde principios del siglo XIX, por lo que se

considera que el comercio internacional es un motor de crecimiento económico, ya sea como una causa de este crecimiento o como un factor favorecedor del mismo

Actualmente el dinamismo del comercio es un elemento esencial del crecimiento económico; la principal característica del actual comercio internacional es la multilateralidad, que contrasta con los acuerdos bilaterales entre los países. Esta característica es la que confiere al comercio internacional su carácter de fenómeno global. El comercio multilateral requiere la eliminación de los acuerdos bilaterales entre los países.

Es común pensar que el comercio internacional se reduce al intercambio de bienes finales, pero lo cierto es que un elevado porcentaje de las transacciones se produce, intercambiando bienes producidos en varios países y ensamblándolos en otros, que a su vez exportan el bien final a otros. Este proceso refleja la globalización del proceso de producción y se debe a la planificación de esta por parte de grandes corporaciones multinacionales que producen cada componente del bien final para su fabricación.

Esta división productiva ha sido motor importante de los cambios generados en la división internacional del trabajo, ya que la mano de obra de cada país, se ha especializado en la realización de componentes y piezas de un determinado producto.

Las finanzas son la fuerza vinculante más poderosa de la economía mundial, pero también la más volátil, ya que los flujos financieros se desplazaron y varían más rápido que los bienes manufacturados o las instalaciones productivas.

En los últimos años los gobiernos han eliminado los controles y restricciones a los movimientos de capital entre países, liderando los mercados financieros mundiales.

Aunque existen argumentos para defender que el crecimiento de las finanzas internacionales igualara los tipos de intereses y los precios de los activos financieros de muchos países, la complejidad de los mecanismos financieros ha impedido que se creen relaciones estables, por lo que algunos consideran que los mercados financieros internacionales actúan en forma irracional.

### **11.3. EFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN**

Entre los efectos más importantes se encuentran la estandarización de productos y servicios, la reducción de barreras arancelarias y las economías de escala.

La estandarización de productos significa que éstos tienen poca o nula variación entre los distintos países o regiones donde se distribuye. Si un producto necesita ser modificado significativamente para introducirse en otra región, éste ya no es un producto estándar.

La reducción de las barreras arancelarias, ha introducido el llamado consumo de productos masivos, permitiendo que tengan acceso a estos, muchos países.

La economía a escala puede hacer a los más competitivos con estrategias poco costosas, utilizando la capacidad de plantas ociosas, aumentando la productividad y distribuyendo los costos fijos entre un mayor número de unidades.

La globalización ha provocado la creación de grandes corporaciones en ciertos

sectores industriales, haciendo que las pequeñas y medianas empresas sean vendidas a esas corporaciones.

Otro de los fenómenos que tienen su origen en la globalización, es la integración de las empresas, se trata de empresas que se desarrollan exitosamente en mercados importantes.

## **II.4. ORGANISMOS MULTILATERALES DE INTEGRACIÓN.**

Estos organismos de una manera u otra forman parte de la integración Latinoamericana:

- América Latina y el Caribe Asociación Estados del Caribe - AEC.
- Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo - ALIDE.
- Asociación Latinoamericana de Integración - ALADI.
- Banco Centroamericano de Integración Económicas - BCIE.
- Cámara de Integración Económica Venezolana Colombiana - CNC.
- Centro de Formación para la integración Regional- CEFIR.
- Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo - CLAD.
- Centro americano de administraciones Tributarias - CIAT.
- Centro Latinoamericano de Globalización y prospectiva - CELGVP.
- Centro Regional de Información sobre desastres para América latina y el Caribe - CRID.
- Comisión económica para América latina y el caribe - CEPAL.
- Comunidad Andina - CAN
- Comunidad del Caribe - CARICOM.
- Corporación andina de fomento - CAE
- Federación Latinoamericana de bancos - FELABAN.
- Foro Electrónico de Micro, pequeñas y medianas Empresas Latinoamericanas.
- Grupo de Países Latinoamericanos y del Caribe Exportadores de Azúcar - GEPLACEA.
- Instituto para la integración de América Latina y el Caribe - INTAL.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA.
- Mercado Común del Sur - MERCOSUR.
- Organizaciones de estados Americanos - OEA.

## **11.5. ALIANZAS ENTRE PAÍSES E IMPORTANCIA DE ESTAS ALIANZAS**

Europa viene desarrollando nuevas e interesantes formas de organización político-administrativas durante las últimas décadas. Espacios y competencias económicas tradicionalmente reservados al estado nacional, han sido liberados y conscientemente adjudicados a ese singular estado supranacional que es la Unión Europea (políticas comunes en el ámbito agrícola, protección al consumidor, e industria del gas natural, entre otros).

Tres formas de organización político-administrativas parecen fortalecerse en Europa: la supranacional, la regional y la municipal, ante lo cual la instancia nacional, si no pierde significación, si cambiara radicalmente su papel. Este fenómeno, sin embargo, no es ajeno a la tradición y cultura política de Europa, como lo demuestran el status federalizado de

Alemania o Suiza. Más recientemente, se destacan las autonomías españolas, la regionalización en la Francia de Mitterrand y las ofertas de una mayor autonomía a Escocia.

La política exterior de un país en vías de desarrollo, de medianas dimensiones económicas y de extenso territorio como Venezuela, no puede estar ausente de tan trascendentales procesos simultáneos de integración supranacional y de regionalización cultural en el viejo continente, máximo cuando nuestras propias instituciones son hijas del ordenamiento político administrativo europeo y de la cultura grecorromana y judeocristiana de Occidente, que tuvo su cuna también en el Mediterráneo. La diplomacia moderna de Venezuela viene asignándole a Europa el sitio estelar que le corresponde ante las nuevas realidades de una unión total en el orden económico y monetario, por una parte, y de una marcada descentralización regional con claro acento cultural lingüístico, por la otra.

Son innumerables los proyectos de integración que tiene Venezuela con el resto de Latinoamérica, estos son algunos de los más importantes:

Grupo Andino: Colombia, Ecuador, Bolivia, Perú y Venezuela.

La comunidad Andina es una unión Aduanera y la zona de libre comercio funciona plenamente entre sus miembros, por lo que el intercambio de las mercancías originarias de los países miembros, esta libre de restricciones y de derechos de "importación en la Subregión. Asimismo se ha avanzado en la facilitación del movimiento de factores productivos a través del comercio de servicios y la liberación del régimen de inversiones extranjeras.

## **11.6. OPORTUNIDADES DE LA GLOBALIZACIÓN**

Las oportunidades están allí. En condiciones apropiadas este fenómeno ofrece posibilidades extraordinarias de progreso en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres. En suma, puede contribuir a que se produzca en un contexto mundial un crecimiento más fuerte, mejor equilibrado y más propicio para el desarrollo de los países pobres.

La globalización plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban más fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital de cartera han sido los que más han incrementado su movilidad y por consiguiente, constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad relativa de generación endógena. Sin embargo las condiciones para aprovechar estas oportunidades están heterogéneamente distribuidas entre países. Un aspecto central. Por consiguiente, reside en identificar los atributos que mejoran dicha capacidad y permiten revertir los aspectos negativos heredados de comportamientos pasados.

La notable reducción de los costos del transporte y las comunicaciones ha

facilitado la división del proceso productivo, permitiendo la participación de un mayor número de localizaciones geográficas según las ventajas que cada una aporta a la cadena de valor agregado. Este hecho ha ampliado las oportunidades para que economías individuales participen mas activamente de las redes internacionales de producción administradas por las grandes compañías multinacionales.

El proceso de globalización también crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresarias y sociales, y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos.

### **11.7. AMENAZAS DE LA GLOBALIZACIÓN**

Un hecho salta a la vista la heterogeneidad de un fenómeno que se aplica a los bienes, servicios, capitales y de manera bastante desigual, a los hombres. Todo transcurre como si de alguna manera la globalización estuviera aun deshabitada. La economía global destruyen los lazos de solidaridad entre los ciudadanos, enriquecen aun más a los mejores calificados a la vez que condenan a los demás al empeoramiento de su nivel de vida, particularmente a quienes detentan un empleo de producción o de servicio de carácter personal, condenado a una mayor precariedad y a remuneraciones más débiles.

Este riesgo de marginación de los más pobres, se ve aumentado por el hecho de que los países más avanzados tienden a concentrar la existencia para el desarrollo en los países pobres que menos manifiestan una voluntad de movilizar todos sus recursos, para salir adelante por sí mismos. Dos de sus elementos importantes son la presión demográfica y las presiones migratorias masivas. Agreguemos a este panorama el peligro de que se exacerben los conflictos comerciales, de que se multipliquen las prácticas económicas ilegales y de que estallen las crisis financieras. Bastaría con recordar que por lo menos en tres ocasiones en los últimos 10 años, la economía mundial se ha visto sacudida por el peso del endeudamiento excesivo de 1995, puso en evidencia los riesgos financieros de la globalización.

## **CAPÍTULO I.I.I. CÓMO SE VUELVEN INTERNACIONALES LAS EMPRESAS.**

### **I.I.I.1.- ETAPAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Pocas organizaciones empiezan siendo multinacionales. Es más común que la organización pase por varias etapas para su internacionalización, y cada etapa representa una manera de realizar negocios, con mayor proximidad y contacto con los clientes de otros países. Las dos primeras etapas implican la Exportación, es decir, vender, en mercados extranjeros, bienes producidos en el país. En la primera etapa de la internacionalización, las empresas sólo tratan en forma pasiva con las personas y las organizaciones del extranjero. En la segunda etapa las compañías tienen trato directo con sus intereses en el exterior, aunque quizás sigan usando a terceros para hacerlo. En la tercera etapa los intereses internacionales dan forma a la composición global de la compañía en un sentido muy importante. Aquí pueden recurrir a licencias o franquicias que son un tipo de licencia especial en la que la compañía vende un paquete que contiene una marca registrada.

### **I.I.I. 2. CAMBIOS ESTRUCTURALES Y LA GLOBALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Como es conocido, las dimensiones del cambio estructural son múltiples (tecnológica, económica, demográfica, social, etc.) y exigen igualmente adaptaciones en diferentes planos o niveles, tales como el económico, social, institucional y político. En realidad, los cambios estructurales ponen a prueba la capacidad de las economías, las instituciones y el conjunto de actores sociales, para adaptarse a las nuevas circunstancias y condicionantes, tratando de buscar nuevas oportunidades para el despliegue de sus recursos. Las políticas públicas tratan de reforzar esos procesos de adaptación estructural proponiendo acciones dirigidas a mejorar el funcionamiento de los mercados de factores (capital, recursos humanos, tecnología), a fin de incrementar la productividad; la competitividad en los mercados de productos; la eficacia y eficiencia del sector público, mediante el impulso de la reforma del Estado.

Estas políticas tienen una expresión sectorial, pero deben coordinarse territorialmente, a fin de identificar adecuadamente los problemas concretos del tejido

empresarial existente en cada ámbito local, el cual está compuesto mayoritariamente por microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), que deben ser, por tanto, objeto de atención preferente, a fin de asegurar similares condiciones de competitividad frente a la gran empresa, y tratar de buscar igualmente la mayor difusión territorial del crecimiento económico y la generación de empleo e ingreso. A nivel sectorial los cambios implican una reestructuración de actividades «maduras» (acero, textil, construcción naval, etc.)

en las cuales la aparición de nuevos competidores basados en salarios más bajos obliga a la búsqueda de nuevas trayectorias o procesos productivos, diferenciación de productos incorporando mejor diseño o calidad, u otras alternativas resultantes de la agregación de mayor conocimiento de tecnologías, mercados y métodos más eficientes y flexibles de organización y gestión empresarial.

Junto a este cuestionamiento de los sectores maduros o «sensibles», han ido surgiendo también otros sectores de tecnología avanzada en los campos de las telecomunicaciones, informática, biotecnología, nuevos materiales, energías limpias, etc. Los procesos de reconversión de los sectores maduros conllevan despidos de mano de obra, principalmente de la de menor calificación, la cual no suele estar en condiciones de ocupar los nuevos empleos surgidos en las actividades de tecnología más compleja, razón por la cual, los esfuerzos de calificación de recursos humanos constituyen un componente crucial de este proceso de adaptación estructural. Igualmente, el ritmo de destrucción de empleos parece superar la capacidad de creación de nuevos puestos de trabajo, con el resultado final de una tendencia neta de aumento del desempleo estructural, que es ya también un rasgo de las sociedades desarrolladas, y que ayuda a explicar alguna de las causas de debilitamiento de las organizaciones de trabajadores, así como la aparición de actitudes insolidarias ante la falta de proyectos emancipatorios que contemplen con mayor lucidez la emergencia de un nuevo tipo de sociedades donde el trabajo individual no sea el único elemento capaz de garantizar la integración social.

Como se señaló anteriormente, los cambios estructurales han sido acompañados (y ciertamente alentados) por la aceleración del proceso de globalización de la economía mundial. Por su parte, las reformas económicas han reducido obstáculos a la competencia y a la inversión extranjera de forma más efectiva que lo que han colaborado a reducir las barreras no arancelarias, las cuales siguen impidiendo, en gran medida, el acceso a los mercados de los países desarrollados a productos decisivos en las exportaciones de países en desarrollo. A finales de los años ochenta la inversión extranjera creció de manera considerable en los países de la OCDE, y ello estuvo acompañado de un aumento importante de los intercambios entre grandes empresas y en el propio seno de las mismas (flujos intra firma).

Esta globalización de actividades en los principales bloques de países desarrollados y en las grandes empresas constituye una generación creciente de riqueza producida y distribuida a través de un sistema de redes de empresas interconectadas en ese núcleo globalizado.

Conviene no olvidar, sin embargo, que ello afecta, sin embargo, a sólo una parte reducida de la producción mundial, ya que -como antes se señaló- el ochenta por ciento de dicha producción mundial, en promedio, sigue desarrollándose en mercados de ámbito local o nacional. A pesar de ello, todos los procesos de globalización, liberalización, desregulación y despliegue de alianzas estratégicas entre grandes empresas, junto a los retos ya citados del cambio estructural en la actual fase de transición tecnológica, conllevan conjuntamente a un contexto de mayor exposición de los diferentes sistemas productivos territoriales.

Dicho de otra forma, la tensión competitiva internacional introduce también progresivamente mayores exigencias en todos los mercados. Los procesos de adaptación estructural y de globalización exponen a mayores exigencias de eficiencia productiva y competitividad no sólo a las actividades industriales, sino al conjunto de la economía, ya se trate del ámbito rural o urbano, ya sea en los sectores agrario, minero o de servicios.

En este punto cabe señalar que la distinción tradicional en la economía entre sectores primario, secundario y terciario resulta cada vez de menor interés como instrumento analítico y para iluminar la eficiente toma de decisiones, ya que las actividades no están agrupadas de dicha forma en la realidad económica, sino en conjuntos coherentes de eslabonamientos productivos que mezclan actividades procedentes de cualquiera de los sectores arriba citados.

Igualmente hoy día, lo relevante es la incorporación de conocimiento tecnológico y organizativo, lo que permite que una actividad de origen primario pueda incorporar elementos de innovación complejos (como la biotecnología o la información estratégica empresarial) que convierte, a dicha actividad, en una de mayor contenido tecnológico que la producción metalmecánica tradicional, por citar un ejemplo.

Las exigencias conjuntas del cambio estructural y la globalización exponen al conjunto de territorios a mayores retos y desafíos, ya que las ventajas competitivas dinámicas no se basan tanto en la dotación de recursos naturales abundantes o los salarios bajos, sino en la introducción de componentes de innovación tecnológica y organizativa, así como de información estratégica (en suma, elementos de «conocimiento») que requieren una atención crucial a la calificación de los recursos humanos como apuesta de futuro. Esto es lo que hace tan necesaria la construcción de los «entorno s innovadores» en cada territorio como forma de fomento de las actividades empresariales existentes.

Para mantener la eficiencia productiva y competitividad es crucial mantener la tensión por la innovación incesante, lo cual es un ejercicio que no sólo compete a las empresas, sino a las relaciones de las empresas entre sí y, sobre todo, a las relaciones de las empresas con su propio entorno territorial, desde el que se construyen las citadas ventajas competitivas dinámicas. Si esto es válido para todo tipo de empresas, lo es mucho más para las microempresas y pequeñas y medianas empresas, las cuales por sí solas no pueden acceder a los servicios avanzados de apoyo a la producción que requieren hoy los procesos de innovación productiva y empresarial.

Las microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) deben encontrar, pues, en su entorno territorial inmediato los insumos estratégicos para la innovación productiva y de gestión tales como:

- a) La información sobre tecnologías y mercados
- b) Asesoría en gestión empresarial y tecnológica
- c) Prospección de mercados y logística comercial
- d) Capacitación de recursos humanos
- e) Cooperación empresarial
- f) Líneas de financiación de capital de riesgo y sociedades de garantía recíproca y de avales; etc.

De esta forma, las MIPYMES podrán desplegar redes locales con proveedores y clientes, así como con entidades de consultoría, capacitación, u otras, a fin de captar las externalidades derivadas de la asociatividad, la proximidad territorial, las economías de aglomeración, y las derivadas de las relaciones entre socios y colaboradores (partenariado) en el territorio, reduciendo con todo ello los niveles de incertidumbre y los costos de transacción. De esta forma, el territorio y el medio local se convierten en lugar de estímulo de innovaciones y de amplificación de informaciones, actuando como suministrador de recursos estratégicos y externalidades positivas para la eficiencia productiva y la competitividad empresarial.

Como se aprecia, entre los factores estratégicos para la construcción de estos entornos innovadores territoriales, podemos diferenciar algunos de naturaleza tangible, tales como la composición sectorial de la base económica local, los tipos y tamaño de empresas, la estructura y nivel de costos y precios de los factores, la naturaleza de los productos y procesos productivos, el medioambiente, las infraestructuras físicas, etc.

Pero otros factores son de naturaleza intangible, y dependen de la capacidad de los empresarios y de los actores locales en general, tanto públicos como privados, para crear o mantener las condiciones e institucionalidad apropiadas para el fomento de las innovaciones productivas y de gestión, a través del despliegue de acuerdos de concertación estratégica y su concreción en instituciones o agencias de desarrollo local. Estos componentes intangibles son, pues, determinantes en el éxito de las iniciativas de desarrollo económico local. Todos estos procesos de «destrucción creadora» de actividades económicas locales han existido siempre, aunque en el momento actual se producen de forma más radical y acelerada, afectando a amplios colectivos de población y territorios, con impactos mayores en términos de desempleo, tanto en los países en desarrollo como en los países desarrollados. Por supuesto, la intensidad de tales impactos es diferente en unos casos y otros, dependiendo del perfil productivo territorial, de si se trata de un medio rural o urbano, u otras características específicas.

En el medio urbano, con diferencias notables según los distintos tipos de ciudades, estos cambios estructurales afectan a la propia evolución de las mismas, ya que en ellas se reflejan, entre otros, los procesos de desindustrialización, o la inmigración procedente de la crisis del medio rural, con el consiguiente declive de algunos barrios y el incremento de problemas urbanos; junto al crecimiento en otras áreas urbanas en las que se concentran los servicios financieros, los servicios avanzados a empresas, o las zonas residenciales para los grupos -de alto ingreso.

Se da así, simultáneamente, la coexistencia de economías externas derivadas de la aglomeración de actividades del «terciario avanzado», que se concentra en algunas áreas o barrios de las ciudades medias y grandes, junto a deseconomías debidas a la misma aglomeración urbana, con incremento de problemas y violencia social, degradación del medioambiente, etc.

En el medio rural el panorama es algo diferente, ya que en él, la crisis de la agricultura tradicional; la temporalidad de los trabajos agrícolas; la despoblación ocasionada por la emigración (sobre todo de los contingentes más jóvenes) a las

ciudades; el déficit de infraestructuras básicas y de servicios personales y empresariales; o el deterioro del medioambiente por el uso reiterado de prácticas de cultivo inapropiadas o por la deforestación provocada por la falta de fuentes de energía alternativas; son, entre otros, problemas que sitúan, por lo general, las posibilidades de gestión municipal en escenarios bien adversos.

Junto a ello existen, no obstante, algunas potencialidades vinculadas a la mayor valorización social del espacio rural desde el punto de vista de la producción de los bienes ambientales. Así como a las posibilidades de diversificación productiva a partir de actividades de origen agrícola, ganadero o forestal; la potenciación de la artesanía o la pesca artesanal; las diversas opciones de turismo rural o turismo eco lógico; que, entre otras alternativas, deben contemplarse en el impulso del desarrollo económico local en el medio rural, el cual no es sólo escenario de la actividad agraria, como puede advertirse.

Las posibilidades hoy día mucho mayores que ofrecen las nuevas tecnologías de la información, ya sea mediante los modernos sistemas de información geográfica, o para superar algunas de las dificultades de la mayor distancia geográfica, deben ser orientadas a indagar nuevas oportunidades de diversificación productiva y de generación de empleo e ingreso en el ámbito rural, a fin de lograr mantener la población de forma más equilibrada en el territorio, lo cual es, además, necesario desde el punto de vista de la sustentabilidad ambiental. Así pues, los impactos del ajuste estructural son muy diferentes en los distintos territorios.

En algunos casos encontramos la crisis de sectores industriales maduros, como la siderurgia, construcción naval, química básica, sector textil, o extracción de carbón, entre otros. Ante lo cual, la gestión del desarrollo económico local debe enfrentar problemas de reconversión industrial y recalificación de recursos humanos, y requiere, por lo general, apoyos sustantivos desde las esferas de la Administración central y regional.

De otro lado, encontramos también economías locales que pueden aprovechar las nuevas oportunidades creadas por las tendencias de dinamismo existentes en el contexto global (como es el caso de territorios situados en los nuevos corredores de comercio o turismo internacional, o en la cercanía de las áreas metropolitanas dinámicas), casos en los que deben gestionarse problemas de crecimiento y presencia de inversiones foráneas, a fin de articularlas en mayor medida con las actividades productivas y los recursos locales. También pueden darse situaciones mixtas, que combinen en algunos territorios ambas situaciones de declive de algunos sectores junto a la emergencia de nuevas oportunidades.

## CAPÍTULO IV. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

### IV.I. IMPORTANCIA DE LA PYME EN EL DESARROLLO DE MÉXICO

Las PYMES han desempeñado un destacado papel en la industrialización de la mayoría de los países, independientemente del desarrollo de sus economías. Fueron la base para arranque de dicho proceso, para su avance y han sido determinantes como productoras de bienes de consumo para el mercado interno o como proveedoras de insumos y materias primas de las grandes empresas.

### IV. 2. DESCRIPCIÓN DE LAS PYMES EN MICHOACÁN

En esta sección, se reúnen y analizan datos estadísticos sobre las PYMES a nivel nacional y a nivel del Estado de Michoacán, de modo que se precisa el peso relativo de este tipo de empresas existentes en la ciudad de Morelia y se proporcionan más elementos para una adecuada determinación del universo y muestra de empresas a encuestar.

Lo primero que debe destacarse es que el estrato de micros, pequeñas y medianas empresas.

Es bastante significativo en la estructura empresarial del sector manufacturero mexicano, tanto en relación al número de establecimientos, como en cuanto a la generación de empleo.

Entre 1965 y 1993, los pesos relativos en el número de establecimientos manufactureros de los diferentes estratos no han cambiado mucho (véase, cuadro 3). El estrato de las PYMES representa entre el 97% y 98% del total de establecimientos.

CUADRO 3. ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS POR TAMAÑO A NIVEL NACIONAL 1965-1993 (estructura porcentual)

AÑO	TOTAL	MICRO	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES
1965	100	91.9	6.35	1.11	0.64
1970	100	89.8	7.8	1.5	0.9
1975	100	89.64	7.77	1.57	1.02
1980	100	90.69	5.99	1.89	1.43
1985	100	87.55	8.55	2.25	1.65
1989	100	86.97	9.71	1.9	1.42
1993	100	91.59	6.34	1.21	0.86

FUENTE: INEGI: Censos Industriales, 1965 a 1993. Tornado de; E. Ortiz Cruz.; «El cambio estructural en México y las empresas Pequeñas y Medianas». EN COMERCIO EXTERIOR. Vol. 47. No. I. Enero de 1997. Ed. Bancomext, pp.21-23

No obstante debe resaltarse el peso relativo importante que tienen los establecimientos micros, pues su participación fluctúa entre el 87% y 92% del total y las pequeñas empresas son las que siguen en importancia, es decir, el sector manufacturero mexicano se distingue por el predominio de los establecimientos micros y pequeños.

En cuanto a la generación de empleo, las PYMES también han jugado un

papel importante. Hasta 1970 proporcionaron un poco más del 60% del empleo en el sector manufacturero. En los setentas este porcentaje se redujo para ubicarse en 47% en 1980, recuperándose en los ochenta para alcanzar 51 % en 1988, y 54% en 1993.

ESTRATO	1970	1975	1980	1985	1988	1993
PYMES	61	58	47	48	51	54
G. EMP.	39	42	53	52	49	46

En relación a la distribución regional (datos de 1988), las PYMES se concentran en 8 áreas: Distrito Federal (16%); Estado de México (9%); Puebla (8%); Jalisco (7%); Veracruz (6%); Michoacán (5%); Guanajuato (5%) y Nuevo León (4%) (Cuadro 5). Nótese la importancia de la microempresa, en particular en Michoacán, Veracruz y Guanajuato.

	TOTAL	ME.*	PEQ.	MED.	GE.
DF.	16	13	2	0.3	0.2
ED. MÉXICO	9	7	1	0.3	0.2
PUEBLA	8	7	0.3	0.1	-
JALISCO	7	6	0.8	-	-
VERACRUZ	6	6	--	-	-
MICHOACÁN	5	5	-	-	-
GUANAJUAT	5	5	-	-	-
NUEVO	4	3	0.7	0.1	-
OTROS	40	39	1.6	-	0.2
TOTAL	100	1	7	1	1

Fuente: elaboración propia con base en C. Ruiz-C. Zubirán, «cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en México». Ed. Nafin, México, 1992, p. 17. ME. \*; microempresa, incluye rubro de empresas no especificadas.

- porcentajes inferiores a 0.1 %

En el caso del Distrito Federal, el Estado de México y Nuevo León, las PYMES se relacionan directamente con la subcontratación, en tanto que en Puebla, Jalisco, Guanajuato y Michoacán existe un mayor número de empresas independientes vinculadas en muchos casos al desarrollo artesanal (C. Ruiz-C. Zubirán, 1992 b, p.17).

De otro lado, también se puede apreciar la importancia de las PYMES en el Estado de Michoacán con un indicador que mide el tamaño promedio de los establecimientos: personal ocupado por establecimiento (*POI Est.*) Conforme este indicador sea más bajo, implica que predomina ese tamaño empresarial.

CUADRO 6. PERSONAL OCUPADO POR ESTABLECIMIENTO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE MICHOACÁN 1980-1993

AÑO	No Estab	P.O.	PO/Estab
1980	5,410	30,492	6
1985	6,057	46,370	8
1988	6,996	56,267	8
1993	14,879	67,683	5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN; INEGI, CENSOS INDUSTRIALES, 1981, 1986, 1989, 1994.

En el cuadro 6 se aprecia que entre 1980 y 1993, se ha casi triplicado el número de establecimientos manufactureros en el Estado de Michoacán; mientras que en el empleo generado por los mismos se ha elevado en menor proporción, lo que deriva en que el promedio de personal ocupado por establecimiento haya descendido, reflejando con esto que el tamaño empresarial se ha reducido, lo que indicaría que en la entidad tienden a predominar los establecimientos pequeños y más aún los micros, en forma más acentuada que lo registrado a nivel nacional.

El gobierno del Estado de Michoacán, ha dividido la entidad en 10 regiones. El municipio de Morelia pertenece a la Región Centro, que también incluye los municipios de Alvaro Obregón, Copándaro, Cuitzeo, Charo, Chucándiro, Huandacareo, Indaparapeo, Queréndaro, Santa Ana Maya, Tarímbaro y Zinapécuaro.

En 1980, el 19% de los establecimientos manufacturados se localizaron en la Región Centro; para 1993, ese porcentaje se elevó a 21% (véase cuadro 7).

CUADRO 7. PERSONAL OCUPADO POR ESTABLECIMIENTO MANUFACTURERO EN MICHOACÁN y EN LA REGIÓN CENTRO

Años	Edo. - Reg	No. Estab	%	P.O.	%	PO/Estab
1980	Mich	5 410	100.0	30 492	100.0	6
	Región	1 021	18.9	6 225	20.4	6
1993	Mich	14 879	100.0	67 683	100.0	5
	Región	3 054	20.5	15 066	22.3	5

FUENTE: Elaboración propia con base en: CIES-EE-UMSNH; «Diagnóstico de la industria manufacturera en México y Michoacán 1980-1993». Ed. UMSNH. Morelia, Mich., 1996 Anexo Estadístico.

En cuanto a generación de empleos, la Región Centro contribuyó con el 20% en 1980 y elevó su contribución al 22% en 1993. Otro dato a destacar es el personal ocupado por establecimiento, que refleja que el tamaño promedio de los establecimientos es igual al registrado a nivel estatal. Es decir, en la Región Centro -igual que a nivel nacional y estatal también predominan los micros y pequeños negocios industriales.

CUADRO 8. PERSONAL OCUPADO POR ESTABLECIMIENTO MANUFACTURERO EN LA REGIÓN CENTRO Y EN EL MUNICIPIO DE MORELIA

Años	Edo. - Mun	No.	%	P.O.	%	PO/Est
1980	Región	1 021	100.0	6 225	100.0	6
	Morelia	661	64.7	6 225	78.0	7
1993	Región	3 054	100.0	15 066	100.0	5

	Morelia	2 448	80.2	13 882	92.1	6
--	---------	-------	------	--------	------	---

FUENTE: elaboración propia con base en: CIES-EE-UMSNH; <<Diagnóstico de la industria manufacturera en México y Michoacán 1980-1993.>> Ed. UMSNH. Morelia., Mich., 1996. Anexo Estadístico.

Los datos del cuadro 8, indican la relevancia del municipio de Morelia (donde está la capital del Estado) tanto en términos de número de establecimientos como de personal ocupado. En 1980, en el citado municipio, se localizó el 65% de los establecimientos manufactureros de la Región Centro y en 1993 su participación se elevó a 80%. Su contribución a la generación de empleos es aún mayor: en 1993 generó el 92% de los empleos de la región. Nótese que el tamaño promedio de los establecimientos es ligeramente superior al tamaño promedio predominante a nivel regional, tal vez por la mayor importancia de las pequeñas empresas antes de las microempresas.

Otro elemento a resaltar es la significación en el Municipio de Morelia de las divisiones industriales de alimentos, bebidas y tabaco; productos minerales no metálicos; papel, productos de papel, imprenta y editoriales e industria metálica básica (cuadro 9).

Precisamente en esas divisiones industriales es notoria la presencia de microempresas, como tortillerías, panificadoras, productoras de polvo para gelatina, de materiales de construcción, etc.

CUADRO 9. PERSONAL OCUPADO POR ESTABLECIMIENTO MANUFACTURERO EN EI, MUNICIPIO DE MORELIA POR DIVISIONES INDUSTRIALES. 1993 (porcentajes)

División	No. Estab.	%	P.O.	%	PO/Estab.
I	796	32.5	4.406	31.7	6
II	180	7.4	1,038	7.5	6
III	286	11.7	1,097	7.9	4
IV	154	6.3	1,676	12.1	11
V	61	2.5	1,828	13.2	30
VI	471	19.2	1,327	9.6	3
VII	0	0	0	0	0
VIII	467	19.1	2,315	16.7	5
IX	33	1.3	195	1.4	6
TOTAL	2.448	100.0	13.882	100.0	

FUENTE: Elaboración propia con base en: CIES-EE-UMSNH; <<Diagnóstico de la industria manufacturera en México y Michoacán 1980-1993>> Ed. UMSNH. Morelia, Mich., 1996. Anexo Estadístico.

\*Divisiones: I,II,III,IV,V,VI,VII,VIII,IX. Véase Anexo 4.

### IV.3. CRISIS EN CHILE SEMEJANTE A MÉXICO Y ARGENTINA

1. Momento en el cual existen diversos factores tanto sociales como culturales y económicos que afectan el libre desarrollo de las organizaciones llevándolas a un estado anárquico y de desorientación que las hace incidir en el fracaso.

2. Fenómeno que se produce cuando los países circundantes al propio se encuentran en estado de sitio (guerra, inundaciones, problemas políticos etc.) que

conlleven a un desafuero nacional, el cual no permite la libre circulación de los bienes en el interior de éste produciéndose así, un caos colectivo que conlleva al descontento social y a la ruptura de la organización del país sin poder este restaura rápidamente sus funciones. Decayendo hasta llegar al punto de la intolerancia y el despegue de los demás países que lo rodean.

3. Descontento generalizado de la población a causa de manejos indebidos de los capitales del país.

Las crisis tanto externas como internas sectoriales o intersectoriales han ido decayendo el sistema de algunas empresas que no han podido competir con dichas crisis es por esto que una de las mas importantes es la crisis financiera que esta afectando al empresariado chileno o sea a los dueños de PYME

De acuerdo a lo anteriormente explicado es de suma importancia para el autor y con objeto de aclarar como afecta la crisis a una PYME se ha dado a conocer cómo ha sido el cambio a nivel de RRHH en las PYMES durante los periodos de crisis.

. Además nos hemos podido dar cuenta de que existen síntomas muy llamativos en la economía que nos permite damos cuenta de que estamos en crisis como los siguientes:

**DESEMPLEO CRECIENTE:** En los últimos años el desempleo ha ido de forma creciente de menos a más lo que ha perjudicado la reactivación económica del país. Y 1;1110 de los problemas que ha acarreado es la gran desocupación de los empleados de PYMES que no han podido encontrar trabajo.

**SUBEMPLEO CRECIENTE:** Trabajos por jornada, eventuales que son un paliativo del desempleo creciente pero que no favorecen a las personas.

**PRECARIZACIÓN DE LOS EMPLEOS:** se obligó a los trabajadores a aceptar condiciones laborales desfavorables bajo amenaza directa de perder la fuente de trabajo. En algunas empresas se dio paso a los contratos temporales, renovables, sin aportes, en lugar de contratos definitivos con aportes.

**REBAJAS SALARIALES:** algunas fundadas en la disminución de la facturación de las empresas y otras abusivas.

**DEUDA EXTERNA:** aunque controlada determina mucho las condiciones en que se encuentra el país.

**DÉFICIT FISCAL**

**FUGA DE DIVISAS**

**CORRUPCIÓN GENERALIZADA** en todos los ámbitos»Encubierta».

**ALTO COSTO DE LA POLÍTICA** los sueldos, gastos reservados y adicionales de los políticos son provocadores.

**BAJO RENDIMIENTO POLÍTICO** el desprestigio de la clase política no solo por los sueldos cobrados sino por su incapacidad técnica y su ineficiencia fueron un elemento determinante para llevar al país a la crisis. Los políticos dejaron de ser creíbles en su conjunto.

**LAVADO DE DINERO:** que parte con irregularizar el sistema y corromper a la población. **DE LIDERAZGO y DE REFLEJOS POR PARTE DEL GOBIERNO:** el gobierno no ha asumido un rol de liderazgo político para intervenir en los problemas actuales, le ha faltado cohesión.

**DEPRESIÓN ECONÓMICA:** a causa de las repetidas alzas del dólar el país está en estancamiento y con miedo a invertir, lo cual perjudica a los productores nacionales (PYMES). **CRIMINALIDAD:** como si lo económico fuese poco, se produce un fortísimo aumento de la criminalidad, producto de las causas anteriormente expuestas.

**DROGAS:** se registró el incremento del consumo de drogas incluso, en niños de la calle que no alcanzaban los 8 años por consecuencia de lo anterior.

Se formaron además círculos de inmigrantes que explotaban a otros inmigrantes connacionales suyos. Como también inmigrantes coreanos que explotaban y sometían a esclavitud a inmigrantes latinoamericanos.

**FALSIFICACIÓN DE MARCAS:** muchas empresas perdieron su rentabilidad y quedaron al borde del abismo debido a la intensa falsificación de productos que falsificaban su marca. Esos productos invadían el mercado a precios irrisorios y calidades pésimas.

**EXTRANJERIZACIÓN LABORAL:** Las empresas de Salud prepagas comenzaron a contratar Médicos latinoamericanos no chilenos, que además, rotaban permanentemente por estar sujetos a regímenes de explotación y no tener en muchos de los casos requisitos mínimos exigibles.

**POLITIZACIÓN:** de lo único que se habla es de política. La politización de todo, aún lo no politizable. Hay funcionarios en cargos técnicos que debieron ser concursados y no designados políticamente. No hay carrera de la administración Pública.

**PÁNICO REGIONAL Y GLOBAL:** esto es a causa de la gran cantidad de desempleados a nivel regional. Éstos se están dando cuenta que hace falta representación política que los ayude a salir del estancamiento que se tomen medidas reactivadoras para lograr un repunte tanto productivo como monetario.

#### IV.4. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES

Es de mucha importancia definir esto:

**Planificación:** es un proceso por el que la empresa se asegura el número suficiente de personal con la calificación necesaria en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente.

	PRODUCCIÓN	VENTAS	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DIRECTIVOS	Número de plantas	Número de zonas de venta	Número de centros de negocios
MANDOS INTERMEDIOS	Número de operarios	Número de vendedores	Número de empleados
OPERATIVOS	Tiempo Standard Ritmo de producción	Ventas Número de clientes	Número de facturas Número de proveedores

	Diversidad de productos	Diversidad de productos	Número de clientes
--	-------------------------	-------------------------	--------------------

#### IV.4.1 OBJETIVOS A ALCANZAR CON LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES:

- Integración dentro de la planificación general de la empresa, esto es a modo de que todos los sectores de la organización (empresa) formen un todo, vale decir que la empresa como tal logre todos sus objetivos en conjunto no sólo algunos de los departamentos que la conformen lo logre, sino todos. Éste es uno de los mas grandes problemas de las PYME, ya que no han sabido conllevar o sea integrar sustancialmente a la empresa dejando siempre de lado un lado para optimizar otro.

- Garantizar el número de empleados necesario. Problema fundamental al momento de entender las dificultades de personal que tienen las PYMES al momento de organizar una buena planificación, ya que estas no son capaces de decidir cuánto es el número necesario de personal para desarrollar bien su producto, es este punto, es el que, en el último tiempo ha causado estragos debido a que los niveles de producción han disminuido, debido a la alta competencia internacional y a los despidos masivos que han tenido que enfrentar los dueños, para poder hacer frente a estas crisis. Es por esta razón que este es un punto fundamental al momento de determinar la cantidad o sea, el nivel de crisis que ha experimentado la empresa a lo largo de sus años, se debe analizar los niveles de contratación y despidos a fin de verificar la crisis

- Combinar los programas de formación y promoción (Capacitación) este es un punto estratégico para las PYMES ya que recientemente se ha adoptado este benéfico. El gran problema ha sido la desorganización que han enfrentado en estos últimos periodos las PYMES las que han fracasado no han logrado motivar a los empleados.

- Favorecer una' mayor rentabilidad empresarial

Vamos a ver el análisis comparativo de los procesos de planificación empresarial y de RH de una PYME.

PLANIFICACIÓN PERSONAL	PLANIFICACIÓN DE RR.HH PYME
¿En qué negocio nos encontramos?	¿Qué habilidades de RRHH son necesarias en este negocio?
¿ Sobre qué fuerzas de mercado (económicas, tecnológicas y sociales) hay que actuar?	¿Qué capacidad y habilidades en RRHH se necesitan para actuar en esos mercados?
¿Cuáles son los recursos actuales que permiten desarrollar este plan?	¿Qué calificación actual tienen los RRHH para desarrollar este plan?

¿En qué mercados específicos se deben concentrar los recursos y qué objetivos se deben perseguir?	¿El personal actual es suficiente o se necesitar reclutar a más personal?
¿Qué recursos son necesarios adquirir para alcanzar los objetivos?	¿Qué tipo de personal adicional se necesita y que sistema de contratación se debe seguir?

#### **Etapas del proceso:**

**a. Análisis interno:** consiste en un estudio de la organización mediante la elaboración del organigrama, identificación de las áreas de actividad, puestos de trabajo e inventario de personal, así se espera dar solución a los problemas organizacionales dentro de la empresa (PYME).

**b. Evaluación de la organización del trabajo:** descubrir fortalezas y debilidades sobre las que se debe actuar primordialmente con el fin de alcanzar mayores índices de productividad y rentabilidad. Los criterios empleados al efecto son:

- Eficacia
- Grado de autonomía
- Ambiente de trabajo (clima)

#### **IV.4.2. TIPOS DE PLANES PARA LA PLANIFICACIÓN EN UNAPYME**

Hay tres ámbitos:

- **Corto plazo:** la empresa sólo puede hacer previsiones de carácter cuantitativo, esto es el número de empleados que va a necesitar para afrontar los requerimientos de la actividad durante el plazo considerado (1-3 años)

- **Medio plazo:** la empresa incluye en sus previsiones aspectos cuantitativos y cualitativos. A este nivel se establecen planes de contratación, formación, promoción y retribución

- **Largo plazo:** la empresa encuentra serias dificultades a la hora de prever sus requerimientos, presentando simultáneamente para la previsión tanto aspectos cuantitativos como cualitativos.

Determinar objetivamente el valor y significado de los datos.

Valorar imparcialmente el aspirante en función de las características del puesto.

Aspectos claves:

- Evitar la influencia en la decisión de los prejuicios personales
- Ser prudentes en las apreciaciones
- No valorar aquellos aspectos que no van a tener relación con el puesto
- Apoyarse en pruebas y hechos concretos
- Tener en cuenta la posible evolución del candidato

Ficha de valoración: el evaluador debe basarse en un esquema predeterminado con vista a poderlo trasladar a un impreso normalizado o ficha de valoración diseñada para tal fin. Una vez rellena dicha ficha se extraen las conclusiones pertinentes

Existen diversas clasificaciones de PYMES ya sea por niveles de ventas, de acuerdo a su número de empleados o producción. Las cuales hacen entender que son una fuente de ingresos necesaria en nuestro país y además una fuente de empleo muy importante, además proporcionan una gran cantidad de ventas al país, aunque estas son vistas como insignificantes por parte del gobierno y no las apoyan piensan que sólo con sus medidas reactivadoras logran dar confianza y seguridad a las PYMES.

## **CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE DIVERSAS ECONOMÍAS**

### **V.I. CHILE**

Un acercamiento inicial a las características del mercado del trabajo se desprende de la estructura que éste posee. Los datos siguientes nos muestra el perfil de la ocupación y combinados permiten conformar un relieve de este ámbito de la Economía.

Dos elementos resultan particularmente importantes: sobre el 67% de los ocupados son trabajadores asalariados y que el 64% se desempeña en actividades de servicios. El primer antecedente se combina con la distribución de la ocupación según tamaño de empresa, lo que nos lleva a que casi la mitad de los ocupados se desempeñe en microempresas de menos de 10 trabajadores, quienes son precisamente los más afectados por la crisis actual y los que arrastraban las condiciones laborales más deterioradas. La alta proporción de trabajadores que se desempeñan en actividades de servicios se relaciona con los impactos de la apertura económica implementada en el periodo del Gobierno militar que se tradujo en una paulatina desindustrialización en favor de actividades relacionadas con la extracción de recursos naturales y el crecimiento de los servicios asociados. Con todo, este fenómeno en el mercado del trabajo es propio de las formas de modernización capitalista en los países periféricos.

A estas condiciones generales se suma la extensión de las jornadas de trabajo donde se aprecia un paulatino descenso durante los últimos años, que refleja la ampliación de los trabajos a jornada parcial, en general, presentan más altos niveles de precariedad.

Unido a la disminución de la jornada promedio semanal se puede observar una mayor participación de la mujer en las jornadas inferiores a la de carácter regular de 48 horas. Lo que se explica tanto por la vulnerabilidad que enfrentan en el mercado del trabajo, como por las restricciones sociales que enmarcan su inserción.

Otra de las variables estructurales del mercado del trabajo es la distribución del ingreso que se produce en su interior, es decir la distribución funcional y el efecto que produce en la distribución personal. Chile presenta una de las peores distribuciones del mundo, lo que es efecto del deterioro de la situación de los trabajadores durante el Gobierno militar, situación que no se ha revertido hasta ahora. Si bien, durante lo últimos años el volumen total de personas pobres ha

disminuido desde representar un 47% de la población en 1987, a poco más del 20% en la actualidad, esto es resultado de la ampliación de la ocupación durante la última década del siglo pasado y por tanto de los ingresos familiares totales. Sin embargo, dado la baja calidad de los empleos y de las remuneraciones, esto se ha traducido en una distribución más regresiva del ingreso.

En el contexto actual de contracción, uno de los signos del impacto en el mercado del trabajo se encuentra, además de los ámbitos de ocupación y desocupación, en el comportamiento de los salarios reales, los que han disminuido de manera importante las tasas de variación que venían experimentando. Mientras en 1994 venían creciendo por sobre el 5%, en el año recién pasado aumentaron sólo un 0,7%. En el caso del Salario Mínimo Legal, la década del '90 observó un importante incremento, que acumulado representa cerca del 50% real, el que sólo se ha venido a moderar en los últimos años.

Esta estructura general del mercado del trabajo en Chile, se encuentra sujeta a las condiciones actuales de la crisis y el estancamiento que se experimenta en la actualidad. Los principales efectos de la incapacidad de recuperar tasas altas de crecimiento, como las observadas durante la década del '90, se encuentran en el mercado del trabajo.

Como señalamos, la desocupación persistente es el principal síntoma junto a la desaceleración de la actividad y el gasto, del estancamiento en que se encuentra la economía chilena. Al primer trimestre de 1999, cuando la crisis aún no se desataba en Chile, la tasa de desocupación alcanzaba a 15,3% y en el segundo trimestre del presente año se ubicó en 9,7%.

Un primer problema se vincula a la manutención durante todo el periodo, de altas tasas de desempleo, lo cual contrasta con el crecimiento de 5,4% que experimentó el producto el año 2000. La explicación fundamental de este hecho radica en que los sectores que explican el crecimiento señalado, son los rubros de exportación y dentro de ellos los productores de recursos naturales.

Estos sectores demandan una escasa cantidad de fuerza de trabajo. Es el caso de la minería, que explicando un 45% de las exportaciones y un 11 % del producto, sólo contribuye con 73 mil puestos de trabajo, es decir el 1,4 % de la ocupación total. Mientras el crecimiento se encuentre explicado por los recursos naturales exportables, la tasa de desocupación se mantendrá en los rangos actuales.

Analizado por sectores el problema, la Industria, la Construcción y la Minería aparecen como los que han sufrido el impacto mayor en términos de empleo. En conjunto perdieron desde inicios de la crisis 220 mil puestos de trabajo, correspondiendo el 60% sólo a la Industria.

Un segundo problema se refiere a una condición de más largo plazo en la economía chilena y que ya refleja un carácter estructural. Es la tasa de absorción o, en otros términos, la capacidad de crear puestos de trabajo.

La tendencia general que muestra Chile con respecto al Empleo en los rangos presentados y que refleja durante la década un persistente deterioro en la capacidad de creación de nuevos puestos de trabajo por cada punto de crecimiento del producto, resulta inquietante. Esto, sin olvidar que la economía presentó en la mayor parte de ese periodo altas tasas de crecimiento.

. Las implicancias de esta situación se enmarcan en los debates recientes

respecto a un eventual agotamiento del modelo de crecimiento o el inicio de un proceso de esta naturaleza.

Si la inmensa mayoría de los trabajadores en Chile se desempeña en el sector de los bienes y servicios no transables y simultáneamente constituyen una parte importante del mercado interno, se da el caso de dinámicas de crecimiento empobrecedoras. En Chile, de confirmarse las tendencias presentes, la economía puede retomar una senda de crecimiento y al mismo tiempo, mantener e incluso elevar el desempleo y la pobreza. En dicho escenario coexisten simultáneamente dos economías con dinámicas y tendencias divergentes. Una vinculada al sector externo y la otra anclada a la economía doméstica. Esto a pesar de los mecanismos de difusión que poseen las exportaciones, sobre el resto de los sectores. Es un escenario posible en rangos de corto plazo, en tanto no resulta socialmente sustentable una situación de esta naturaleza.

Cuantificación del problema: Tanto las encuestas del INE (a nivel nacional) como las del Departamento de Economía de la Universidad de Chile (Gran Santiago) muestran la existencia de un problema de gran magnitud, que lejos de irse aminorando en el transcurso del año se agravó.

Las cifras de ocupación y desocupación entregadas por el Departamento de Economía indican que el desempleo en los primeros meses del 2002 siguió creciendo y alcanzó su nivel más elevado para un mes de marzo desde el inicio del proceso recesivo. Comparado con igual mes del año anterior la tasa de desocupados aumentó en 0,7 puntos porcentuales y si la relación se establece con marzo de 1998 -o sea, el momento previo al inicio del curso recesivo- más que se duplica en términos porcentuales. El drama de la desocupación se agravó en vez de reducirse.

Los aumentos en la producción de bienes y servicios no se tradujeron en más puestos de trabajo, como es usual. En ello incide el impacto ocupacional negativo del proceso de apertura económica seguido, que destruye plazas laborales al sustituir masivamente producción nacional por importaciones, mientras que la expansión del sector exportador genera muy poca nueva ocupación. Las cifras confirman que se sufre las consecuencias combinadas de una pérdida de puestos de trabajo por factores propios del ciclo económico, consecuencia de una demanda interna que sigue baja, con otros de raíz estructural.

Las estadísticas del departamento universitario registran tasas de desempleo de dos dígitos en el Gran Santiago desde septiembre de 1998, o sea desde el momento que se desató el proceso recesivo, prolongándose ya por cerca de tres años. Se trata de un lapso extraordinariamente largo. El número de desempleados aumentó de 159.900 en marzo de 1998 a 366.800 al mismo mes del 2002, o sea, en más de 200.000 personas; es decir creció en un 129,4%. Cerca de la quinta parte de los hogares al momento de la encuesta, sufría el problema, dado que los hogares sólo con desocupados constituían un 5,5% del total y los con desocupados y ocupados simultáneamente alcanzaba a un 14,1%. Otros hogares enfrentaron la contingencia antes y otros, de seguir la situación, lo harán en un número importante más adelante.

Si ahondamos más en las cifras se concluye que los datos anteriores, a pesar de ser impactantes, no dimensionan completamente el problema. Los datos publicitados de las encuestas no consideran la subocupación obligada (es decir, de

aquellas personas que expresan su deseo de trabajar más horas) como tampoco a los incorporados a la categoría de inactivos con manifestación clara de su intención de trabajar.

Propuestas para el corto plazo: El tema de fondo es cómo encarar resueltamente el flagelo de la desocupación. Si la causa del desempleo, como muestran los hechos, proviene por un lado de una demanda interna insuficiente, el desafío planteado es cómo aumentarla. Hasta ahora la acción del aparato estatal, al actuar sólo con una mano, usando exclusivamente y a destiempo el mecanismo de la tasa de interés, resulta insuficiente. En particular, se requiere emplear decididamente el gasto público como elemento reactivador, para lo cual debe superarse el esquema de privilegiar a todo evento el manejo del saldo presupuestario.

Frecuentemente, las reactivaciones se han apoyado en dos mecanismos fundamentales: gasto público (principalmente construcción y obras públicas) y devaluación del tipo de cambio real. El gasto público tiene un conocido efecto multiplicador de los niveles de actividad económica, mientras que la devaluación - más aún cuando la moneda chilena permanece sobrevaluada- evita que el incremento de la demanda interna se canalice vía importaciones, no posibilitando la recuperación de las actividades económicas internas, particularmente en una economía cada vez más abierta como la chilena. Al mismo tiempo, estimula las exportaciones.

Constituye una necesidad nacional urgente que el gobierno aumente el gasto público en forma significativa. En circunstancias como las actuales, la teoría económica considera recomendable la generación de un déficit fiscal. Tal ha sido el núcleo de las políticas utilizadas para enfrentar esta fase de los ciclos económicos por parte de diferentes naciones, desde que las mismas fueran introducidas como lección del análisis de la Gran Depresión de los años treinta.

En momentos como estos el consumo de las empresas y personas no se encuentra todavía en condiciones de reactivarse, dada la incierta perspectiva de ganancia de las empresas, lo cual mantiene frenada su capacidad de inversión, y por la incertidumbre en el empleo y restricción en los salarios en el caso de los segundos. No puede olvidarse que la inversión es pro cíclica. El único actor capaz de invertir el cuadro con una acción decidida es, precisamente, el Estado.

El gobierno y el Banco Central no pueden seguir esperando que la actividad económica se recupere básicamente como consecuencia de fenómenos de mercado y en especial de hechos externos. De esta manera, se hace más prolongado y doloroso el efecto contractivo del ciclo económico, que se manifiesta preferentemente en la existencia de una demanda interna deprimida y un elevado número de desocupados. Más aún cuando la reducción de las tasas de interés -el único mecanismo macroeconómico utilizado para tratar de revertir el cuadro- enfrenta numerosas contra tendencias.

Otra propuesta es otorgar un subsidio de cesantía. El establecimiento de un subsidio de cesantía es una forma directa usada en muchos países para aliviar los inevitables períodos de elevado desempleo que se generan periódicamente en las fases recesivas del ciclo económico. Así enfrentó Corea del Sur las altas tasas de desocupación después de su reciente crisis, con subsidios equivalentes a un 3% de su Píll. Opinamos que ya es tiempo de establecer una red de protección social,

que debe tener este subsidio como uno de sus . componentes. Ello no tiene que ver, en nuestra opinión, con la recientemente aprobada legislación sobre seguro de desempleo, en el cual el aporte fiscal es muy pequeño.

El aporte estatal comprometido en la ley de seguro de desempleo es extraordinariamente bajo, alcanzando a US \$10 millones anuales pagaderos en doce cuotas, a destinarse al Fondo Solidario de Cesantía. Suma que se incrementa por el pago de la asignación familiar con cargo presupuestario. Su monto se estableció dentro de los marcos de la política gubernamental de «restricción presupuestaria», aunque no implica recursos hasta que se apruebe y comiencen a producirse un año después de su vigencia los primeros beneficiarios, y obviamente sin pensar en modificar la estructura tributaria para generar nuevos recursos.

El monto presupuestario destinado a seguro de desempleo resulta muy pequeño si se compara con aquellos países, particularmente europeos; que poseen mecanismos efectivos de protección.

## **V.2. EUROPA**

En Europa el costo promedio aportado por el Estado con este propósito es de 2,5% del PBI, 10 que en la realidad chilena equivaldría a más de US \$1.750 millones, una suma muy superior a la anunciada por el Gobierno. Desde luego, no se trata de llegar a esos porcentajes, pero perfectamente se podría hablar del equivalente a un 1 % del PBI como la suma a destinar con este propósito por el gobierno.

Necesidad de actuar en otra dimensión: Si se analiza el impacto real de las medidas reactivadoras aplicadas en los últimos años (baja de las tasas de interés, programas especiales para desocupados, devolución anticipada de impuestos, disminución de tributos para la adquisición de viviendas DFL 2, reprogramación de deudas para micro y pequeñas empresas) se comprueba que sus efectos han sido limitados.

Últimamente, el gobierno, para enfrentar la emergencia, adelantó el uso del fondo de contingencia contemplado en el presupuesto del 2001 de \$100.000 millones, que debió ponerse en funcionamiento -como muestran los hechos- mucho antes, mediante el cual se espera generar entre 80.000 y 100.000 plazas de trabajo adicionales. Sin embargo, es insuficiente. El remedio debe ser mucho más intenso, tanto si se mira en la perspectiva de la magnitud del problema de la desocupación como de la urgencia de re activar la demanda interna.

De igual modo, lanzó un programa de bonificación a la contratación de trabajadores, que pretende beneficiar a unos 20.000 trabajadores durante todo el año. El programa se dirige a la contratación de desempleados, por un mínimo de cuatro meses, a lo menos por el salario mínimo, al cual el Estado aporta el 40% por mes, más \$50.000 por una sola vez para capacitación.

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) es muy crítica al resultado de programas de este tipo.

Por ejemplo, sobre los programas de subsidio a la contratación señala: «Esta política concentró 11 % del gasto total en políticas activas en la OCDE en 1996. La

creación neta de empleo a través de este incentivo es muy baja y, a veces, cercana a cero ya que en gran parte de los casos los empleadores hubieran hecho las contrataciones de la misma forma. Por otro lado, esta política estimula la sustitución en la contratación de trabajadores por aquellos promocionados por el programa».

En cuanto a la «creación directa de empleo» señala: «En la OCDE estos programas absorbieron en promedio el 14% del gasto total en políticas activas. La evaluación de los mismos es bastante negativa en cuanto a la ayuda para obtener empleo estable en el mercado del trabajo. Sin embargo, los programas temporarios de empleo público continúan siendo aplicados especialmente en períodos de recesión, de forma de mantener el contacto de los desocupados con el mercado del trabajo».

Las cifras entregadas por el Instituto Nacional de Estadísticas sobre el empleo, hacen cada vez más difícil sostener que las altas tasas de desempleo que exhibe el país sean consecuencia de un desempleo estacional o cíclico, más bien nos encaminaríamos a un desempleo estructural, con el cual deberíamos acostumbrarnos o en su defecto ampliar la frontera de la producción nacional.

Al parecer esta última alternativa es la que se ha empezado a discutir, cuando se propone privatizar empresas que actualmente están en manos del Estado para focalizar estos dineros en fondos concursables, tendiente a generar nuevas empresas, con ideas innovadoras que permitan aumentar la eficiencia en el uso de los factores productivos del país y generar nuevos puestos de trabajo.

Otra señal de desempleo estructural, que puede apreciarse con mayor claridad en el ámbito agrícola, especialmente en nuestra Región, es la pérdida relativa de este sector en el empleo de mano de obra, lo cual va aparejado con un aumento en la producción. Por tanto, el aumento en la eficiencia del uso de la mano de obra es evidente y hoy el país produce más o lo mismo, pero con menos gente.

Dada esta realidad, es necesario dar un paso como país aumentando la frontera de la producción nacional, a modo de generar nuevas actividades productivas que generen nuevos empleos. Esta estrategia de desarrollo es concordante con la apertura de nuevos mercados, a través de los acuerdos comerciales firmados, ya que el aumento de la demanda por bienes desde estos mercados, pudiese ser capaz de gatillar el proceso de crecimiento económico del país, debido a las dificultades para estimular la demanda interna.

En resumen, se están intentando varias estrategias para disminuir el desempleo, ya sea vía estimulando y financiando la generación de nuevas actividades productivas, aumentando la demanda externa abriendo nuevos mercados, estimulando la demanda interna vía disminución tasas de interés, subsidiando el empleo etc., lo cual demuestra que es un problema complejo de solucionar. Es de esperar que algunas de ellas efectivamente logren los impactos esperados y se transformen en un cambio para los miles de desempleados actuales.

Sin embargo actualmente nos encontramos con las siguientes cifras que nos han hecho pensar que realmente han disminuido los niveles de contratación en las PYMES debido a un alza generalizada de desempleo ya sea a nivel Regional como a nivel Metropolitano.

La estimación del número de personas fuera de la Fuerza de Trabajo es de 5.384.650.

Esto representa un aumento de 2,8% respecto a igual trimestre del año anterior, lo que significa un aumento 145.910 personas. Por otra parte, se registró un aumento de 0,6% en relación al trimestre móvil anterior (30.680 personas). ( Fuente INE).

Estas paulatinas fluctuaciones de los índices de desempleo es lo que mantiene a los dueños de PYMES con temor a seguir contratando gente para aumentar su dotación de trabajadores y además por causas económicas y por miedo a posibles repercusiones extranjeras.

### V.3. UNIÓN EUROPEA

En su programa la Unión Europea reconoce que la debilidad y vulnerabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas se deben principalmente a cinco factores: un entorno legal, fiscal y administrativo cada vez más complejo; las dificultades para tener acceso a programas de innovación y aprovechar los resultados de la investigación; la debilidad estructural de su capacidad de gestión y sus programas de capacitación, la dificultad de conseguir financiamiento a un costo razonable; y las barreras para acceder a los mercados de productos y servicios.

Los problemas de la micro, pequeña y mediana empresa en la Unión Europea son básicamente los mismos que tenemos en México, con la salvedad de que ellos ya han desarrollado amplios y suficientes programas de apoyo y fomento; es por esto que ante la firma eminente de un tratado de Libre Comercio de México con la Unión Europea se agrega una condición más para impulsar la aprobación de esta iniciativa para posicionar en forma competitiva a la micro, pequeña y mediana empresa mexicana y evitar que se incremente la desaparición de empleos que resultaría de la continuación el *status quo* prevaleciente en nuestro país.

Todos los países miembros especialmente Alemania, Francia, el Reino Unido, Italia, España y Bélgica han incrementado últimamente sus medidas de apoyo a favor de las micro, pequeñas y medianas empresas, existiendo actualmente un alto grado de convergencia regional entre dichas medidas. De conformidad con los objetivos del artículo 130 de Tratado de Maastricht, con el Libro Blanco sobre Crecimiento, Competitividad y Empleo y con el Programa Integral a favor de las pequeñas y medianas empresas y del artesanado, la política comunitaria a favor de estas empresas está dirigida a propiciar un entorno favorable para su desarrollo en el conjunto de la Unión Europea, mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas y propiciar su europeización e internacionalización.

Los acuerdos institucionales para canalizar el apoyo comunitario son de lo más diversos, pero parten en todos los casos del principio de subsidiariedad, según el cual las decisiones deberán ser tomadas al nivel de autoridad que sea capaz de actuar con mayor eficacia. Esto ha motivado a que las instituciones de apoyo a las pequeñas y medianas empresas se localicen cada vez más a nivel regional y local.

Al mismo tiempo, los principios de solidaridad y cohesión social comunitaria,

conducen a la existencia de fondos comunes para apoyar de manera preferencial a los países, regiones y sectores empresariales rezagados, destacando la atención a las pequeñas y medianas empresas.

#### **V.4. BRASIL**

Otro de los países que cuentan con una gran infraestructura de apoyo a la empresa es Brasil. Existe desde hace años el servicio Brasileño de Apoyo a las micro y pequeñas empresas (SEBRAE) que se encarga de vigilar que las leyes referentes a la organización empresarial (micro, pequeñas y medianas empresas básicamente) del país se apliquen eficientemente. Además de SEBRAE, existen instituciones como el Banco Nacional de Desenvolvimiento Económico y Social, BNDES, que cuenta con fondos especiales para el Fomento de las pequeñas y medianas empresas.

Prueba de que las acciones destacan en la legislación brasileña para pequeñas y medianas empresas están la existencia de un fondo de promoción constituido con el 0.5% de la recaudación del Impuesto Sobre la Renta. Se cuenta también con un tratamiento diferenciado y favorable para el pago de impuestos y diversos incentivos para la inversión empresarial, el desarrollo regional, la promoción de la innovación y desarrollo tecnológico, y el comercio exterior.

#### **V.5. JAPÓN**

Los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en Japón se encuentran organizados para que compita en un sistema global; las instituciones y mecanismos de apoyo operan coordinadamente a nivel nacional, regional y local. Se conforma así una red integral de apoyos orientada a la modernización de la inversión en maquinaria y equipo, al desarrollo de tecnología, al mejoramiento administrativo, a la competitividad, a promover la subcontratación y al estímulo de la demanda.

Debemos mencionar que el esquema Japonés cuenta con un amplio apoyo legal, en donde destacan los siguientes ordenamientos: Ley Básica para empresas pequeñas y medianas; Ley de Promoción de la Modernización de la Mediana y Pequeña Empresa; Ley para la Prevención de la Demora en el Pago de Cargos de Subcontratación y Asuntos Relacionados; Ley para la Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa Subcontratista, etc.

#### **V.6. SURESTE ASIÁTICO**

Otros países en el sureste asiático tienen esquemas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas que explican en forma importante el éxito alcanzado. Corea del Sur, por ejemplo, cuenta con legislación específica para fomentar su desarrollo y atender sus necesidades de crédito. Además de una ley de desarrollo empresarial, cuenta con otra de adquisiciones públicas y una más para el fomento de mujeres empresarias. Existen instituciones que ayudan a facilitar el correcto funcionamiento de las distintas leyes como las de garantías al crédito,

capacitación técnica y administración, innovación y desarrollo tecnológico. Corea del Sur posee gran variedad de programas diseñados y operados desde el ámbito federal, pero da también gran importancia a los programas y apoyos regionales y locales.

## **V.7. TAIWÁN**

En Taiwán no bastó, elaborar estatutos destinados al desarrollo de la pequeña y mediana empresa, si no que se orientaron especialmente al mejoramiento de la empresa industrial. Cuentan con una institución básica de fomento que es la Medium and Small Business Administration, encargada de elaborar distintos programas de apoyo a pequeñas y medianas empresas como son los relativos a la promoción de la inversión, compras gubernamentales, desarrollo de infraestructura, al crédito y capital de riesgo, investigación y desarrollo tecnológico, mercadeo y protección al medio ambiente, entre otros.

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

## **V.8. MÉXICO**

### **V.8.1. LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)**

Las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) necesitan incorporar tecnología a sus estrategias de negocio para poder ser más productivas y aumentar su grado de eficiencia. Éstas constituyen cerca del 50% de los ingresos de México, lo que las sitúa en una posición de considerable trascendencia, ya que logrando su modernización, se logra la modernización del país en general. Existen diversos obstáculos que impiden el desarrollo de proyectos de tecnología en las empresas, entre los que destacan la resistencia al cambio y la mala definición de los requerimientos. Las PYMES presentan diferentes necesidades que las hacen recurrir al uso de las TI, en general, estas necesidades buscan la mejora de algunos de los procesos de la empresa. Por otro lado están las empresas de tecnologías de información (TI), que proveen las soluciones tecnológicas a las PYMES. Estas empresas, en los últimos años, se han dado cuenta del potencial que representan las PYMES y han puesto los ojos en dichas empresas, una de las soluciones que tiene importancia es Internet, que juega un papel muy importante para las PYMES y, dada su versatilidad, contribuye de manera satisfactoria en la cobertura de sus necesidades. De acuerdo a lo anterior se proponen diferentes acciones para lograr la modernización de México, y en gran parte de ellas la presencia del Gobierno es inherente. Así pues, puede decirse que la tarea de la incorporación de las tecnologías de información a las PYMES resultaría en la modernización de México, y que la tarea involucra a 3 agentes (PYMES-

Gobierno. Empresas de TI).

El presente artículo pretende dar a conocer un panorama general del papel que juegan las tecnologías de información dentro de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México. Dentro de ese panorama general se intenta responder a preguntas como: ¿Qué obstáculos existen para la incorporación de tecnologías de información a las PYMES en México?, ¿qué tan importantes son las tecnologías de información dentro de las PYMES para crear una ventaja competitiva? o ¿son las PYMES un nicho de mercado significativo para las empresas que producen tecnologías de información?

Además se muestran datos cuantitativos sobre las variables importantes a tomar en cuenta al hablar de las tecnologías de información dentro de las PYMES. Estos datos tal vez sorprendan al lector y dejen de manifiesto el grado tecnológico a nivel país de estas empresas.

Aunado a lo anterior también se presentan y describen algunas soluciones tecnológicas que las empresas de software han desarrollado para el apoyo a las PYMES y cómo en los últimos años las empresas de software han «volteado a ver» a las PYMES como clientes factibles.

Asimismo se procura dar a conocer algunos consejos hacia las PYMES respecto al tema de las tecnologías de información que puedan fomentar su productividad y capacidad de innovación, concretamente Internet.

Por último se proponen algunas acciones que se pueden llevar a cabo para lograr la modernización de México a través de las PYMES, en donde el Gobierno juega un papel de suma importancia.

## **V.8.2. DEMANDA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN POR PARTE DE LAS PYMES**

Es un hecho que las PYMES necesitan incorporar tecnología a sus estrategias de negocio para poder ser más productivas, aumentar su grado de eficiencia y así llevar a cabo una gran contribución para que la economía de México logre el tan ansiado repunte. Esa contribución a la economía del país, contrario a lo que se pudiera pensar, es de suma importancia. Se considera que más del 99% de los negocios mexicanos son micro, pequeños y medianos y concentran cerca del 50% de los ingresos del país. Ante esta información nos podemos dar cuenta de la importancia que tienen las PYMES a nivel macroeconomía.

El hecho de que las PYMES necesiten de tecnologías de información (TI) no necesariamente significa que están invirtiendo en este rubro, o con la rapidez suficiente para poder mantener un nivel admisible de competitividad en el mercado.

Sin embargo, cabe mencionar que existen obstáculos o barreras que intervienen en la adquisición e implantación de tecnologías de información dentro de las PYMES.

### **V.8.3. BARRERAS PARA LA UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

Existen 4 barreras principales que a lo largo de los años han impedido que las PYMES logren su propio cambio, innovación y modernización:

- (a) Resistencia al cambio
- (b) Definición de requerimientos
- (c) Hardware y software
- (d) Dependencia de los proveedores de tecnología

Desde mi punto de vista la resistencia al cambio es la barrera más influyente y la causante de que muchas pequeñas y medianas empresas estén rezagadas en lo referente a tecnología. Esta resistencia al cambio incluye diferentes aspectos, tales como: 1) el temor al uso de alguna tecnología por parte de los trabajadores, 2) los errores en el uso de la nueva tecnología, 3) el cambio de cultura y comportamiento (dejar viejas prácticas para incorporar nuevas) y 4) la escasa participación de los usuarios finales en el",· levantamiento de los requerimientos, diseño y desarrollo de las aplicaciones.

La segunda barrera es la mala definición de los requerimientos de la aplicación que se quiere implementar, ya sea específica o estándar. Esta barrera incluye 1) la falta de compromiso de los involucrados (gerencia, clientes y/o proveedores), 2) la escasa coordinación entre los niveles jerárquicos de la empresa y 3) la falta de experiencia en el desarrollo e implementación de proyectos de esta índole.

Las tecnologías de información dentro de las PYMES juegan un papel muy importante (en aquéllas que las tienen). Permiten desde la interacción más directa y eficiente con el proveedor, pasando por la mejora de los procesos internos de la empresa hasta poder conocer al cliente y sus preferencias. Pero esto muchas veces no lo ven o no 10 saben los administradores de este tipo de empresas y oponen una gran resistencia al cambio.

Cabe mencionar que las PYMES que no incorporen el uso de las tecnologías de información como parte del negocio ponen en riesgo su permanencia en el mercado ya que siempre existirán otras PYMES que sí lo hagan y obtengan una ventaja competitiva.

### **V.8.4.IMPORTANCIA DE LAS PYMES**

En el país existen aproximadamente 2.8 millones de unidades empresariales, de las cuales, sólo 35 mil realizan actividades relacionadas con el comercio exterior, de este selecto grupo de exportadores e importadores, solo el 6% son Pequeñas y medianas empresas, llamadas asimismo: PYME.

Una de las razones por las cual la PYME no participa en los mercados internacionales deriva de la falta de apoyo y orientación para que estas logren adecuarse a los mercados internacionales, así como los excesivos trámites a los que están sujetas.

Por ello, es vital desarrollar un programa de consultoría especializada dirigida

a fortalecer la producción, logística, distribución y comercialización en los mercados internacionales. Todo ello a través de un diseño individual llamado Plan de Exportación.

La Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM) junto con la Secretaría de Economía ha diseñado un centro PYME que brindará a 30 empresas herramientas para reorientar sus procesos con miras a exportar. Asimismo generó el Programa de capacitación para el desarrollo y Profesionalización Empresarial en Comercio Exterior con el cual 150 empresas podrán capacitar a sus recursos humanos en el área de comercio exterior.

### **V.8.5. DESARROLLO EMPRESARIAL**

Este proyecto adquiere relevancia al considerar a las PYMES como motor de crecimiento de la economía nacional, idea que se desprende el Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006 que el Gobierno Federal ha estructurado.

Las PYME deben adquirir una cultura exportadora mediante oportunidades para mejorar la capacidad productiva y tecnológica con el objetivo de expandir su producción a los mercados internacionales, principalmente en aquellos que ofrecen preferencias arancelarias y con ello aprovechar las ventajas que ofrece el acceso que México tiene a 850 millones de consumidores gracias a la apertura comercial con más de treinta países.

El Banco Nacional de Comercio Exterior de México destinó mil 372 millones de dólares al apoyo de las exportaciones de pequeñas y medianas empresas (PYMES) entre enero y abril de este año. La mayoría de estas empresas están ubicadas en la capital y los estados de México, Nuevo León, Coahuila y Querétaro.

El esquema de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas debe estar enmarcado en un contexto más amplio de política industrial y comercio exterior.

En el esquema de política industrial y comercio exterior, se privilegia: la descentralización, la cultura de respeto al medio ambiente, y el apoyo integral mediante la interacción institucional, especialmente en el financiamiento.

Todos los países seleccionados cuentan con una legislación específica para pequeña y mediana empresa.

La legislación contempla la existencia de una institución que haga operativos los objetivos de apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas, bajo la consideración de que la institución es parte de un sistema de apoyo a éstas empresas y no una entidad aislada.

Generalmente todas estas medidas forman parte de una política amplia de fomento a la micro, pequeña y mediana empresa, que esté adecuadamente enmarcada y articulada dentro de una estrategia general de desarrollo y competitividad.

Requisito indispensable de la nueva política y la legislación que le de vida es que debe capitalizar los acuerdos de las actuales medidas de fomento y buscar la superación de los principales obstáculos para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Con tal fin deberá reunir los siguientes requisitos:

Frente a la incertidumbre prevaleciente se debe buscar un marco de mayor

certidumbre por la vía jurídica e institucional.

Frente al cortoplacismo se plantea la necesidad de contar con una visión estratégica de mediano y largo plazo, ajustada permanentemente a la dinámica de la económica nacional e internacional.

Ante la existencia de instrumentos escasos y de alcance limitado se propone un conjunto nutrido de instrumentos de amplio alcance, cobertura que se consolide a mediano y largo plazo.

Frente a la presencia de medidas aisladas, se requiere un enfoque integral de fomento y apoyo.

En contraste con visiones centralizadas de fomento, se propone un esquema sintético, descentralizado, con una visión regional amplia y una participación y coordinación efectiva en el ámbito nacional, estatal y municipal.

Ante una participación limitada y a veces desorganizada de los diversos agentes económicos, se busca una amplia y activa participación de gobierno, empresas, universidades, trabajadores y la sociedad civil, dentro de un esquema de organización ágil y no burocratizada.

Frente a un presupuesto reducido y fortuito para el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas se plantea como indispensable un presupuesto significativamente más amplio y previsible.

Las actuales medidas de fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas son de carácter voluntario y poco transparentes, se propone un sistema de información pública y revisión de cuentas sobre los recursos canalizados, los resultados alcanzados y la evolución permanente de la eficacia de los programas e instrumentos existentes.

En el pasado, los apoyos han sido fundamentalmente a favor de las micro, pequeñas y medianas empresas en lo individual, así como a las empresas e instituciones especializadas de fomento y servicio a las micro, pequeñas y medianas empresas.

El actual esquema de fomento es de carácter indiferente en términos regionales. Se propone una política que reconozca las asimetrías regionales y por tamaño de empresa.

Es a partir de la situación actual de la micro, pequeña y mediana empresa en México, de la problemática que experimenta para su desenvolvimiento y de la importancia y potencial que reviste para el desarrollo económico y social del país, que se hace necesaria la formulación e instrumentación de una política amplia e integral de fomento a este sector.

Tiene este proyecto de Ley como misión buscar impulsar esa política, fomentando en todo el territorio nacional la creación, viabilidad, competitividad, sustentabilidad y el desarrollo en general de la micro, pequeña y mediana empresa y por lo tanto del empleo.

El Ejecutivo Federal es responsable de su aplicación. Sin embargo, cumpliendo con las nuevas tendencias internacionales de un Estado promotor serán beneficiarias de esta iniciativa las micro, pequeña y mediana empresa, mediante la descentralización, pero con la participación de organismos privados en los estados, apoyados por instituciones especializadas de servicio a las micro, pequeñas y medianas empresas

El proyecto de Ley prevé todo un conjunto de estímulos y apoyos a las micro, pequeñas y medianas empresas para alcanzar sus diversos objetivos de fomento.

Con la finalidad de dar operatividad al proyecto planteado, en atención a las circunstancias actuales de la economía nacional y en razón de establecer los instrumentos y mecanismos necesarios que brinden certeza y permanencia a lineamientos para el desenvolvimiento de la planta productiva nacional, que a su vez permita la interacción del sector público y privado se decide que para optimizar los recursos organizativos existentes y para dar continuidad a programas ya estructurados y probados, quedan bajo la dirección del Instituto Nacional para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, los programas del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO) y de la Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial.

Con tal disposición no se genera mayor burocracia ni nuevas partidas presupuestales, ya que se potencializa su desarrollo y se otorga por otro lado seguridad jurídica a estos instrumentos.

La utilización de la Red de Centros Regionales será el factor que asegure que el Instituto funcione con una participación mínima de personal y un presupuesto bajo; esto abre un enorme abanico de oportunidades para aumentar el costo-beneficio de la función de la promoción empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa.

Corresponderá al Instituto promover y celebrar convenios de coordinación con las entidades estatales y el D.F. para la canalización de los recursos necesarios para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa y podrá a través de ellos hacerlo con los municipios y delegaciones que por su tamaño o condición especial lo amerite.

Para cumplir con su objeto, el Instituto plasmará sus objetivos y sus metas en el Programa General de donde se derivaran los Programas para el Desarrollo Regional, de Garantías Complementarias para el Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa, para la Capacitación, para el Desarrollo de Tecnología, de Aseguramiento de Compras del Gobierno, etc. con el apoyo de profesionistas e instituciones especializadas.

Los Programas que proponga el Instituto deberán ser claros fáciles de aplicar y deberán de contener los parámetros necesarios para evaluar su efectividad y medir sus resultados.

El Instituto tendrá como obligación el mantenimiento del Registro Nacional de Programas de Fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas, el cual servirá como base para la coordinación de los esfuerzos dispersos de recursos que existan en múltiples programas de diversas instituciones.

El Gobierno del Instituto recae en la Junta de Gobierno, la cual estará integrada por nueve vocales, cuatro de ellos representantes del sector público, los titulares de las Secretarías de Comercio y Fomento Industrial, Hacienda y Crédito Público, Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, y por cinco del sector privado, propuestos por el Ejecutivo Federal a través del titular de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial a la Cámara de Senadores para su aprobación por mayoría, quienes durarán en su cargo cinco años.

La Administración del Instituto recaerá en el Director General, quien será

aprobado por dos terceras partes de la Junta de Gobierno, quien se encargará de instrumentar y dar seguimiento a las funciones que se derivan del objeto de esta Ley. Deberá ser una persona con amplia experiencia en cargos de nivel ejecutivo en el sector empresarial.

Tanto los miembros de la Junta de Gobierno, como el Director General serán personas de reconocido prestigio, capacidad y con experiencia en el ámbito empresarial.

La Junta de Gobierno del Instituto se reunirá por lo menos bimestralmente para hacer seguimiento de los programas específicos de fomento y en su caso definir los problemas y oportunidades que requieran de la toma de decisiones.

El patrimonio del Instituto se integrará e incrementará con cargo al presupuesto público federal y a los recursos que reciba de instituciones nacionales e internacionales.

Con objeto de asegurar una fuente permanente de recursos que den sostenimiento a los programas y apoyos que de conformidad a esta Ley se desarrollen, así como para el otorgamiento de garantías de financiamiento complementario para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, se constituye el Fondo Nacional para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, el que se integrará con la partida que para tal efecto se apruebe anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación. El fondo se constituirá en un fideicomiso administrado por el Instituto y se destinará íntegramente para apoyar los proyectos referidos.

Esta Ley promoverá y gestionará de manera prioritaria incentivos a la inversión, al empleo, a la innovación y al desarrollo tecnológico, al cuidado ambiental, al desarrollo regional ya la creación y operación de organizaciones intermedias y asociaciones inter empresariales.

La vigilancia y control del Instituto estará a cargo de dos comisarios, uno designado por la Junta de Gobierno del Instituto, y otro por el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

Los responsables de la vigilancia, rendirán sus informes a la Junta de Gobierno del Instituto, a la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, con el fin de garantizar la transparencia y eficacia en la aplicación de los recursos fiscales.

La empresa nacional, como la de otros países con economías globalizadas, se enfrenta a un nuevo entorno de competencia internacional en donde la apertura comercial, la velocidad de movilización de capitales, las crecientes economías de escala productivas, las integraciones regionales, la constante transformación tecnológica y las alianzas estratégicas requieren de un nuevo enfoque a los problemas que de este entorno cambiante se derivan.

Ante esto, únicamente un proyecto integral de largo plazo; un marco legal que dé certidumbre, instituciones modernas que tengan como objetivo primordial el servir a los ciudadanos emprendedores, una persistente combate a las prácticas desleales de comercio, la activa colaboración entre empresarios, la actualización e innovación tecnológica y la adecuación de los mecanismos financieros y fiscales pueden brindarle a la micro, pequeña y mediana empresa, la oportunidad de competir exitosamente.

Nuestro país tiene alrededor de 98% de empresas que se clasifican como micro, pequeñas y medianas. La participación de estas empresas en el empleo, en la actividad económica regional y en la formación de técnicos y empresarios es muy importante. Su contribución potencial al desarrollo económico y social de México es enorme, tanto en lo que concierne a la satisfacción de necesidades básicas del mercado interno, como al suministro de materias primas y componentes a las empresas de mayor tamaño y a la exportación directa e indirecta.

Muy destacado es el impacto de la micro, pequeña y mediana empresa en la generación de empleo por unidad monetaria de inversión, En otros países, donde son apoyados, su flexibilidad organizacional y capacidad para adoptar innovaciones tecnológicas les permite enfrentar mejor los tiempos de crisis y salir de ellos más aceleradamente que las grandes empresas.

Desde los finales de la década de los ochenta las micro, pequeñas y medianas empresas en México han sido en forma creciente las empresas más afectadas por los cambios en la política económica y muy particularmente por la apertura comercial, las crisis financieras y la eliminación de los estímulos fiscales y financieros hizo inevitable la reducción de sus operaciones en forma significativa. Como prueba de esto tenemos que los créditos otorgados por NAFIN a las micro, pequeñas y medianas empresas industriales del sector privado, en millones de pesos disminuyeron de 16,438 en 1994 a 4,061 en 1998; el alcance disminuyó de 45,720 unidades industriales en 1994 a 2,876 en 1998.

Las políticas económicas seguidas en México desde 1988 han resultado en un beneficio mayor para las grandes empresas, nacionales y extranjeras, mientras que las de menor tamaño se han encontrado con un círculo perverso de menor creación de empleos que retroalimenta el lento crecimiento del mercado interno. Esta creciente polarización de la economía mexicana, en donde las exportaciones de alrededor de 300 empresas aunadas a las actividades de las empresas maquiladoras se han convertido en el motor de crecimiento del país, ha generado importantes desequilibrios para la economía en general.

Estas empresas que han sido exitosas en su orientación exportadora, en su creciente participación en el PNB y en términos de aumento de su productividad, no han sido capaces de generar encadenamientos con el resto de la economía mexicana, ni han tenido impactos significativos en la generación de empleo, y en el aumento de los salarios reales.

De manera particular en las empresas maquiladoras, se puede señalar que las políticas de gobierno no han propiciado el desarrollo de esquemas de subcontratación y de desarrollo tecnológico, para que la micro, pequeña y mediana empresa nacional les provea competitivamente los insumos que crecientemente necesitan.

Ante este panorama, es urgente recuperar el dinamismo y la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía mexicana. Ya que han visto reducir su dinámica económica desde finales de la década de los ochenta, pero continúan siendo importantes para la mayoría de las actividades de nuestro país. Su potencial es enorme y la vinculación de ellas con las empresas dinámicas orientadas a las exportaciones se convierte en uno de los principales desafíos de

la economía mexicana. Porqué, del éxito del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el próximo siglo depende el desarrollo futuro económico y social de México.

Los resultados y tendencias actuales justifican la modificación de las políticas para el fomento y apoyo de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. En términos macroeconómicos, su fomento permitiría una creciente certidumbre del mercado interno y estabilidad en la balanza de pagos. Desde una perspectiva socioeconómica y regional, el fomento de las micro, pequeña y mediana empresa resultaría en un impacto positivo para la mayoría de las empresas, una mayor generación de empleos y la recuperación del mercado doméstico.

En este marco, el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas son elementos fundamentales para permitir a mediano y largo plazo la generación de empleos, de mejores condiciones endógenas de crecimiento, elevación general de la competitividad en el país y una mayor estabilidad económica y social a nivel nacional, regional y local.

Las experiencias de programas e instrumentos en las últimas décadas reflejan la incapacidad del gobierno federal y de la banca de desarrollo para atender a los problemas concretos de las micro, pequeñas y medianas empresas en tomo al financiamiento, al desarrollo tecnológico y la innovación, al desarrollo de canales de comercialización, formas de subcontratación y proveeduría a nivel local y regional.

En la actualidad, y con pocas excepciones, existe un gran consenso entre legisladores, empresarios, funcionarios, y académicos de que las políticas e instrumentos vigentes no han sido suficientes para asegurar la supervivencia y desarrollo futuro de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Es necesario en este contexto establecer un marco integral de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, que coadyuve a la Secretaria Comercio y Fomento Industrial, a canalizar un volumen creciente de recursos así como instrumentar programas específicos y concretos ante los múltiples retos y desafíos a los que éstas se enfrentan.

En el mundo globalizado se ha reconocido que la empresa pequeña y de tamaño medio desempeña un papel esencial en el desarrollo económico y social, pero que no logra adaptarse con la misma agilidad que las empresas de mayor tamaño a las condiciones cambiantes del mercado globalizado; por ello todos los países han decidido establecer políticas, legislaciones y mecanismos institucionales que garanticen su adaptación y su capacidad de competir.

En América del Sur se han establecido diversos esquemas para apoyar a las pequeñas y medianas empresas. En Argentina se creó la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, que promueve la realización de foros académicos, financieros, productivos y del empresario, cuenta con centros de estadística industrial y de información de este sector y con fundaciones para exportar e invertir. Se cuenta también con un sistema de Fortalecimiento de las Estructuras de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas, así como con diversos programas enfocados a atender aspectos financieros, legales, de capacitación y comercio exterior entre otros:

Otro país donde existe una legislación de apoyo a pequeña y mediana

empresa es Chile, además de la Ley tienen varios programas de fomento e innovación y desarrollo tecnológico. CORFO es la Corporación de fomento a la Producción y SERCOTEC es la institución encargada de promover y apoyar las iniciativas de mejoramiento de la competitividad y de fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios. Recientemente, ante la crisis financiera internacional y la caída de la producción chilena, se ha establecido un amplio programa para el fomento del empleo a través de la pequeña y mediana empresa.

## **CAPITULO VI. APOYOS A LAS PYMES**

### **VI.1. INICIATIVA DE' DECRETO POR LA QUE SE CREA LA LEY PARA EL FOMENTO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, ASÍ COMO SE ADICIONA EL ARTÍCULO 3 DE LA LEY FEDERAL DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES**

ARTÍCULO PRIMERO.- Se crea Ley para el Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa para quedar como sigue:

#### **LEY PARA EL FOMENTO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

### **TÍTULO PRIMERO**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

##### **Capítulo Único**

Del objeto y ámbito de aplicación de la Ley.

Artículo 2. Esta Ley tiene por objeto apoyar la creación, desarrollo y sustentabilidad de la micro, pequeña y mediana empresa del sector industrial, comercial y de servicios, para fortalecer su competitividad y la generación de empleo.

### **TÍTULO SEGUNDO**

#### **I. DEL INSTITUTO PARA EL FOMENTO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

Para los efectos del párrafo anterior el Instituto promoverá la participación de los gobiernos estatales y municipales, así como del sector privado de la región, para que los Consejos Regionales sean órganos de consulta, asesoría, análisis, difusión,

ejecutores de Programas, Apoyos y promotores de incentivos para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

La relación entre el Instituto y las autoridades administrativas de los estados y municipios se basará en los convenios de cooperación que para tal efecto se constituyan.

Para el cumplimiento del objeto de los Consejos Regionales, el Instituto constituirá fideicomisos que soporten los costos de operación administrativa y la implementación de Programas y Apoyos que los mismos promuevan.

Los Consejos Regionales para su administración contarán con un gerente general, nombrado por el Director General del Instituto y ratificado por la Junta de Gobierno del Instituto.

## **TÍTULO TERCERO**

### De los Programas de Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

#### Capítulo Primero

#### Generalidades de los Programas

Artículo 31. El Instituto en cumplimiento con el objeto de esta Ley y en coordinación con las dependencias de la Administración Pública Federal, estatales o municipales, de la representación empresarial, así como de instituciones públicas, establecerá un Programa General de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Artículo 32. El Programa General deberá contener:

- I. Análisis y diagnóstico del potencial económico y vocación de las regiones y sectores susceptibles de fomento en el país;
- II. Objetivos y prioridades;
- III. Metas y políticas;
- IV. Los criterios de los programas específicos de Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, de conformidad a los lineamientos previstos en la presente Ley; y
- V. Los criterios, mecanismos y procedimientos para el seguimiento, evaluación y fiscalización de los programas de fomento.

Artículo 33. Para el cumplimiento de los objetivos y metas del Programa General, el Instituto diseñará y desarrollará, de conformidad a lo dispuesto en el capítulo anterior y de manera enunciativa, mas no limitativa:

- I. Programas para el Desarrollo Regional;
- II. Programas de Garantías Complementarias para el Financiamiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa;
- III. Programas de Capacitación para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa;
- IV. Programas para el Desarrollo de Tecnología;

- V. Programas para Compras de Gobierno; y
- VI. Programa para la Vinculación del Sistema Educativo con la Empresa.
- VII. Programa para el desarrollo de proveedores;

Artículo 34. Los Programas para el Desarrollo Regional deberán promover y facilitar la localización y el establecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en zonas de fomento, así como su participación en proyectos acordes a las condiciones geográficas y la vocación empresarial de la región. Se promoverá la creación de empresas en zonas rurales.

Artículo 35. Los Programas de Garantías Complementarias de Financiamiento para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; promoverán esquemas de garantías complementarias para la banca comercial y de desarrollo, con el fin de que ésta puedan incrementar su participación con créditos a tasas preferenciales competitivas en el financiamiento de los proyectos calificados como viables por el Instituto o por los Consejos Regionales.

## **VI.2. FACTORES DE ÉXITO EN MATERIA DE DESARROLLO REGIONAL: EXPERIENCIAS INTERNACIONALES**

El objetivo fundamental de esta obra es presentar una selección de casos para promover el desarrollo regional a nivel mundial y así tener un marco de referencia, que permita a los interesados comparar los proyectos nacionales, estrategias y resultados con los aplicados en otros países y regiones y de este modo, poder diseñar acciones más eficaces y seguras.

Se dice que no es posible aprender en cabeza ajena, pero la experiencia demuestra que sí ocurre. Por tal razón deseamos compartir con ustedes las experiencias de otros promotores del desarrollo. A tal efecto, hemos elegido las que, quizá, aunque menos conocidas, sí son las más útiles para el país. Las experiencias están elegidas buscando que sean útiles para aquéllos que están en la «Línea del Frente del Desarrollo». Por eso, más que reflexiones nuestras, dejamos hablar a los actores con casos prácticos sobre sus éxitos o fracasos.

### **1. Evolución de las estrategias generales de industrialización y desarrollo regional.**

#### **1.1. Evolución de algunas estrategias.**

En el mundo hay numerosos ejemplos de procesos que revelan la interacción entre políticas industriales y de desarrollo regional, así como sus consecuencias, a veces contradictorias, en ocasiones, complementarias.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las políticas para promover la industrialización, tanto a través de la sustitución de importaciones como de la promoción de exportaciones, complementaron, muchas veces con éxito, las políticas de desarrollo regional. Pero pareciera que el reciente cambio tecnológico ha tendido a favorecer a las áreas urbanas, en contra de las rurales, obstaculizando la descentralización. Por otra parte, muchos países ya no aplican políticas generales desde el gobierno central, sino que las delegan a las regiones y provincias, promoviendo, así, la competencia interregional por los recursos, lo que acaba también favoreciendo a las regiones más prósperas frente a las más

atrasadas.

Un estudio de Ann Markusen trata estos temas desde la óptica de la interacción entre políticas industriales y políticas de desarrollo regional, comparando los casos de Brasil, Corea, Estados Unidos y Japón.

En Brasil, la aplicación de un modelo económico basado en la sustitución de importaciones arroja un patrón de desarrollo muy desigual a nivel regional, con pobreza en el Noroeste, y crecimiento concentrado en el triángulo de Sao Paulo-Río de Janeiro-Belo Horizonte. Partiendo de una situación tan desequilibrada, las políticas de sustitución de importaciones favorecieron a Sao Paulo, de manera que su participación en la formación del PIB industrial pasó del 16% en 1907 al 58% en 1970. Las políticas de inversión en comunicaciones y transportes tuvieron efectos perversos para el desarrollo regional, ya que favorecieron a las industrias paulistas permitiéndoles llegar a mercados más lejanos y logrando que desaparecieran los competidores que surtían a regiones antes aisladas.

La República de Corea desarrolló una política industrial mediante la selección de sectores clave, trabajando gobierno y los grandes consorcios multi-industriales o «chaebol», simultáneamente con un esfuerzo por reordenar el desarrollo regional mediante presiones sobre el sector privado para que se relocizara. Esta estrategia creó nuevos enclaves industriales y desaceleró el crecimiento del empleo en Seúl, en particular en la industria pesada y química; empero, por lo que se refiere a los sectores de alta tecnología, las empresas que se localizan fuera de la capital del país se encuentran en desventaja ya que ésta tiene mejores escuelas, oficinas empresariales y servicios.

Los Estados Unidos no parecen tener una política industrial o regional formal. Sobre el particular, opina Markusen que, en la nación estadounidense se ha practicado tanto una política industrial como una regional, aunque sin esos nombres; así, hay una política informal incorporada a la misma estructura federal, a través del Congreso que asigna recursos para infraestructura y otras inversiones, y en el cual los grupos regionales luchan por promover las inversiones en sus estados.

Por otra parte, existe una política industrial informal derivada de la política militar, con compromisos de investigación y desarrollo empresas-gobierno, compras a largo plazo, garantías a la inversión y asistencia a empresas en problemas. El conjunto de estas políticas ha ofrecido canales de participación y apoyado algunas regiones periféricas, pero no ha facilitado la planeación regional a largo plazo o la equidad interregional.

El gobierno del Japón promovió la reconstrucción industrial en sus lugares prebélicos como Tokio, Yokohama, Nagoya, Osaka, Kobe e Hiroshima, por lo que se podría decir que el gobierno ha dado prioridad a la eficiencia industrial sobre la regional, si bien en los años ochenta el MITI planeó tecnópolis en regiones alejadas, como forma de combinar industria, tecnología y desarrollo regional; los resultados no parecen haber sido muy satisfactorios ya que no se crearon polos verdaderamente nuevos.

Esta comparación contribuye a detectar políticas regionales que favorezcan la equidad entre regiones y, simultáneamente, logren promover el desarrollo industrial. De ello, resulta la conveniencia de plantear políticas para las aglomeraciones regionales pero por sectores, determinando cuánto se pueden

descentralizar las industrias sin perder eficiencia, aprovechando mecanismos de redes, subcontratación, .etc., hasta su mayor potencial.

### **VI.2.1. INTERRELACIÓN ENTRE POLÍTICAS INDUSTRIALES y TERRITORIO**

Para Allen J. Scott, en «The Geographic Foundations of Industrial Performance» la economía moderna es un mosaico de sistemas de producción regional interdependientes. Estos sistemas se forman con base en economías de aglomeración y transacciones. El orden colectivo necesario en los sistemas regionales requiere de acciones públicas y de instituciones. Las políticas, en muchos casos, tienen que ser regionales, por ello el espacio regional, para Scott, se ha convertido en algo mucho más importante para la economía de lo que era anteriormente.

Quisiera dar algún ejemplo de las implicaciones de esta situación para las políticas.

Veamos cuáles son las políticas de Desarrollo Regional a seguir, según Scott. El autor propone tres grandes líneas:

Proveer servicios e insumos críticos, como bienes públicos a los productores, en particular la investigación tecnológica y la capacitación laboral.

La cooperación entre empresas en la producción. El gobierno debe ayudar a que haya gobernabilidad y continuidad, justicia y equidad en las relaciones empresariales de cooperación.

Foros de decisión estratégica. Scott da algunos ejemplos, como serían instituciones que obtienen patentes y marcas, asociaciones que detengan guerras de precios que minaran la viabilidad de largo plazo de los sistemas regionales, y grupos que propongan y coadyuven a desarrollar estrategias conjuntas.

### **V.I.2.2. POLÍTICAS INDUSTRIALES EN AMÉRICA LATINA**

El resurgimiento del interés en las políticas industriales, a partir del presente decenio en América Latina se debe a la evidente constatación de que el actual patrón de desarrollo tiene limitaciones. Pero las respuestas políticas han sido muy diferentes en países tan diversos como Brasil y México, Colombia y Chile o Costa Rica y Guatemala, Jamaica y Uruguay.

Si nos preguntamos acerca de nuestra situación actual, es decir, si en una economía abierta hay cabida para una política de desarrollo productivo y ¿cómo diferirá de las políticas industriales del pasado?, creo que podríamos responder con Joseph Ramos, de la CEPAL, que «es necesario, en primer lugar, afrontar el grave problema representado por el hecho de que existe una enorme diferencia de productividad entre las empresas de la región y las de mejor práctica en el mundo desarrollado». (Ramos señala que a todos los niveles se trabaja a en la región a «sólo un tercio o un cuarto de la productividad correspondiente a una empresa promedio en los países desarrollados.») Ramos sugiere que existen ya ciertos consensos en cuanto a ciertas políticas básicas, pero detecta como las grandes áreas de interrogación! divergencia: ¿Qué hacer en cuanto a políticas macro y

micro-económicas?, ¿Qué instrumentos utilizar?

Regis Bonelli señala que las dificultades para el diseño e implementación de una nueva política industrial son conocidas y formidables: «Falta definir instrumentos y mecanismos legales apropiados a la nueva fase de desarrollo de la industria ... es necesario crear instancia~ institucionales adecuadas ... porque la falta de preparación de las agencias públicas es notoria ... » Si esto dicen en Brasil que cuenta con mecanismos de apoyo de gran calidad en varios aspectos de la política industrial, (cabría señalar solamente el famoso Sebrae, el servicio de apoyo a las pequeñas empresas, ¿qué se puede decir en nuestro país?

Dentro de la política industrial ahora destacaremos una vertiente que es estratégica para el desarrollo regional, la política para las micro, pequeñas y medianas empresas.

### **VI.2.3. POLÍTICAS PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

Las pequeñas empresas han sido señaladas por muchos como básicas para el desarrollo en América Latina; entre ellos el ex presidente argentino Raúl Alfonsín, quien les da prioridad, porque, «son, en América Latina, las más importantes fuentes de empleo y, por lo tanto, de integración social»; y esto, en un mundo que atraviesa una crisis de empleo, la cual se manifiesta en nuestra región como «un círculo vicioso de desocupación, pérdida de capacidad laboral, pobreza y segmentación social».

Alfonsín, ex presidente de Argentina, se pregunta: «¿Cómo podemos actuar entonces?» Y responde: «El pensamiento neoconservador nos aconseja la pasividad, *laissez faire* a las fuerzas del mercado. Nosotros no podemos estar de acuerdo con esa postura. Consideramos útiles los mecanismos de mercado como parte de la sociedad libre y democrática, pero coincidimos con aquéllos que piensan que el mercado no es un producto natural sino una construcción social que cuando una economía presenta desajustes que ponen en peligro la salud de sus habitantes y de sus instituciones es indispensable formar una posición activa. «La creación de puestos de trabajo es fundamental si se consideran los problemas en una perspectiva de largo plazo; en este aspecto, las pequeñas y medianas empresas son muy relevantes, ya que contribuyen a equilibrar las tendencias a la concentración económica y a la profundización de las brechas de ingresos y de poder social. Y aportan a la consolidación de los lazos sociales, la promoción de culturas productivas y el desarrollo de habilidades técnicas».

Es pues, necesario estudiar a las pequeñas y medianas empresas (las PYMES), con el fin de diseñar las políticas para su fomento y detectar, con claridad, su contribución al crecimiento económico, a la creación de formas de colaboración productiva que brinden competitividad, a la formación de una sociedad autónoma y pluralista y a una amplia participación socio-política.

Quizá en su estudio reciente titulado, «Un Nuevo Enfoque en el diseño de políticas para las PYMES: Aprendiendo de la experiencia europea», Patrizio Bianchi nos muestra algunas buenas respuestas. El Dr. Bianchi nos presenta primero la política industrial tradicional, que daba impulso a la creación de empresas líderes nacionales: Esta política se siguió en Europa y en Japón

explícitamente y, en Estados Unidos, a través de su política de defensa.

En México se instrumentó en el sexenio 1988-1994, pero de manera implícita, ineficiente, incompleta y siguiendo procedimientos poco claros. Esta línea de pensamiento no consideraba capaces de competir a las pequeñas empresas, sólo podían ser fuente de empleo precario. Las PYMES no son agentes marginales, ni de baja productividad. Pero, nos dice Bianchi, sin una estrategia general difícilmente pueden sobrevivir, y menos aportar frutos para el desarrollo. La nueva estrategia nacional debe favorecer sus mutuas complementariedades, incentivando a los grupos de empresas que son los nuevos «sujetos colectivos» del juego competitivo.

¿Cómo instrumentar nuevas políticas en un contexto de apertura y globalización? El proceso de apertura, nos dice Bianchi, requiere ser apoyado por una clara estrategia industrial que favorezca las redes y reorganice la industria en favor de la cooperación productiva. La política industrial se ubica entonces en un contexto social y cultural específico, usa todos los instrumentos disponibles --que siguen siendo muchos- y crea «entramados» para la cooperación. El estado, si tiene la voluntad de actuar y la estrategia adecuada, puede convocar a todos los niveles de gobierno (nacional, regional, ciudadano y aún de barrio) a apoyar los procesos de abajo hacia arriba que de manera sistémica creen un ambiente positivo para la cooperación.

Solamente así pueden formarse conjuntos integrados por gobiernos, asociaciones, universidades, instituciones y empresas como los nuevos actores en la competencia, frente a los embates de otros sistemas. En México se ha visto desde hace muchos años la importancia de las pequeñas y medianas empresas, pero no hemos logrado articular una política que sea efectiva.

Quizá, en parte porque no creíamos de veras en ellas; quizá porque nos importaba la imagen más que la sustancia; quizá, porque confiamos en *ellaissez faire* y «hacíamos como que hacíamos» quizá, porque queríamos que cada una de las microempresas saliera por su propio pie de la guerra a la que la sujetamos. Mucho de lo que nos dice Bianchi ya de alguna manera lo hemos intentado en México desde antes del neoliberalismo, creemos que vale la pena intentarlo de nuevo, pero adecuadamente y bien, con consenso social e integralmente: ese es el mensaje de la experiencia y de la teoría de Bianchi.

## **Estudios de caso y lo que podemos aprender de ellos. Políticas regionales integrales.**

Tierra de Empresas, la región italiana de Emilia-Romagna.

El esquema de desarrollo de esta región se basa en la pequeña empresa y la amplia extensión de este modelo en la sociedad (existe una empresa por cada 10 habitantes). Un número tan amplio de empresas promueve una sociedad abierta, integrada, de cooperación para la competitividad y, a la vez, una mayor equidad ya que las pequeñas empresas crean un entramado social y político muy diverso al de los 'company towns'. Porque, por supuesto, las empresas no pueden ser dejadas solas, tiene que haber formas de apoyo y cooperación que las vinculen

para que, en su conjunto, cubran «de manera virtual» las actividades que en otras partes realizaría una gran empresa. Por ello, ha sido necesaria una política de largo plazo y de apoyos financieros, pero integrados con servicios reales, que responden a las necesidades socioeconómicas de la región.

Desde hace muchos años los sindicatos también contribuyeron al proceso de desarrollo, pero no como parece creer la lógica neoliberal imperante: fueron firmes en defender los intereses de los agremiados, no permitieron la implantación de un modelo de mano de obra barata, pero sí se enfocaron hacia la flexibilidad y hacia la formación.

Para los dirigentes y pensadores de la región no existe la panacea de la globalización, más bien es una realidad desafiante que solamente puede ser enfrentada con un sistema integrado, que no sea puramente económico-comercial, sino que tome lo social como parte integrante y como objetivo, tanto para la propia región, como para una solidaridad global.

Quizá lo más importante que habría que enfatizar es: el valor del trabajo es central. El trabajador es primordial y debe ser respetado; pero para el trabajador, laborar es importante, formarse para trabajar bien, ser productivo. Existe, en palabras de Patrizio Bianchi, una cultura del trabajo que da consistencia a la vida general. Por ello, claro que hay marketing, ferias, etc., pero como lo señaló el director de la Asociación de Pequeños Industriales: «¡Ay de nosotros si nos olvidamos del trabajo!»

## **Los centros de apoyo a las empresas.**

El ERVET, constituido en 1974 es el instrumento de realización de los objetivos de política industrial de la región Emilia-Romagna.

Como otras financieras regionales europeas, el ERVET traduce la programación regional en acciones operativas, elaborando y realizando, juntamente con las fuerzas económicas interesadas, proyectos innovadores y desarrollando actividades de difusión.

Para sostener de manera específica las estrategias de fortalecimiento, de crecimiento, de globalización del sistema económico, el ERVET ha constituido, desde los años ochenta, una red de Centros de Servicio para las empresas que constituyen el Sistema ERVET.

Los objetivos principales que ERVET persigue y realiza, junto con su Sistema de centros de carácter horizontal y transversal, son el desarrollo de proyectos y la prestación de servicios innovadores para empresas, servicios que se encuentran en áreas de frontera en las que el mercado no tiene todavía interés o capacidad de oferta.

Las acciones que sirven al conjunto de los sectores productivos de la región, así como áreas territoriales específicas, se concentran en los temas de la innovación, la internacionalización y las finanzas.

Uno de los Centros de Servicios es el Demo Center, institución que destaca por la innovación, formación y sobre todo, difusión. Se trata de un centro con visión estratégica que presenta a los pequeños empresarios «para que puedan ver y tocan» las nuevas tecnologías; un centro realizado entre la región, la provincia y

las asociaciones empresariales con el objetivo de abrir a las nuevas tecnologías, demostrando su uso a pequeños grupos de empresarios. Como ejemplos podrían mencionarse los métodos de realizar prototipos por computadora, o cómo trabajar en red entre numerosas pequeñas empresas.

El Demo Center asocia empresas que operan en los sectores mecánico, electromecánico, electrónico y en otros con problemas afines con respecto a la automatización e información tecnológica.

Objetivo general es el de acrecentar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a través de la difusión de tecnologías innovadoras de fabricación y gestión de la producción. Pretende dirigir el desarrollo tecnológico de las empresas hacia soluciones integradas y orgánicas, obteniendo de las inversiones en automatización e informatización, las máximas ventajas en términos de competitividad.

Demo Center, en colaboración con la Universidad y otras instituciones, realiza una investigación permanente de las necesidades empresariales de las pequeñas y medianas empresas. Este análisis tiene en cuenta la problemática de tipo tecnológico, informativo y organizativo, ofreciendo un cuadro constantemente actualizado de la situación de las empresas a nivel local y regional.

#### **VI.2.4. POLÍTICA PARA LA MODERNIZACIÓN MUNICIPAL**

¿Qué puede hacer una ciudad de tamaño medio para aprovechar su situación y así colocarse en posibilidad, dentro del proceso de internacionalización-integración, de mejorar el nivel de vida de su población?

«Debe tener una estrategia integral que concentre sus esfuerzos en un proyecto preciso que tome en cuenta tanto su especialización, como las estrategias de sus potenciales competidores... » ésta es la primera sugerencia que señala Masimo Guagnini en su estudio «Proyectos y Estrategias para que Bolonia sea protagonista en el nuevo espacio europeo». Como muchas ciudades de tamaño medio en el mundo, se enfrenta a nuevas circunstancias: oportunidades de desarrollo relacionadas con los cambios económicos y tecnológicos y con la creación de áreas de integración; aumento de la competencia entre ciudades de una región o continente, que aspiran a adueñarse de una mayor proporción de funciones de dirección y de servicios de alto nivel; y una creciente necesidad de intervención pública para el renacimiento de zonas urbanas.

Hay una lucha entre ciudades mundiales, pero en cada país y área de integración existen ciudades o áreas interurbanas de segundo y tercer nivel. ¿Qué deben hacer? Estudiar sus fortalezas y limitaciones.

¿Qué tiene Bolonia? La ciudad posee una buena posición comercial (feria) y educativa (prestigiada universidad), le faltan capacidades tecnológicas, lo que condiciona la innovación y mueve a las empresas a pedir apoyo de fuera. Además, tiene que modernizar estructuras, por ello se está proponiendo una ciudad «virtual» y la integración entre carreteras, ferrocarriles y aeropuerto, así como crear una imagen europea (y, claro, la sustancia que la sostenga).

Lo que no hay que hacer: «Aceptar supinamente los acontecimientos, confiando en los automatismos institucionales, sociales y de mercado» porque la

«tendencia a la unificación Europea determina, a nivel territorial, efectos análogos a aquéllos a nivel de empresa con un aumento de la competencia entre ciudades y economías locales».

¿Qué hay que lograr? Las ciudades con mayor potencial en el futuro serán las que tengan base económica diversificada, capital humano capacitado, fuertes relaciones locales con instituciones técnicas y científicas, elevada calidad de vida, infraestructuras de comunicaciones y transportes modernas, capacidad institucional de desarrollar y realizar estrategias de desarrollo orientadas al futuro.

## **VI. 2.5. LOS TRABAJOS DE HÉRCULES**

El segundo esfuerzo integral para la creación de empleos en la sociedad del siglo XXI se debe a varios organismos de la Región de Liguria en Italia, que organizan actividades orientadas a preparar a su población para los trabajos del futuro. Se intitula, «Las quattro fatiche de Ercole» (los cuatro trabajos de Hércules) y hace referencia a las Doce Grandes Tareas en el mito de Hércules. Convocan a todos los genoveses a luchar contra el desempleo a través de la participación en un salón que se llevará al cabo en enero próximo y que tendrá cuatro trabajos:

Primer Trabajo: Instrumentos del Conocimiento y Orientación al Trabajo. Se incluye el conocimiento del mercado del trabajo, el desarrollo de la propia vocación y las actividades que permite reunir ambos extremos, el social y el personal.

Segundo Trabajo: Crear empresas, productos, procesos, servicios e investigación. Crear las condiciones generales para el desarrollo de nuevas empresas, con la selección de sectores, el fomento de la innovación y todos los mecanismos de apoyo necesarios.

Tercer Trabajo: Caminos de Formación. Un análisis de los mejores caminos institucionales para formar ante la transición productiva y profesional del futuro.

Cuarto Trabajo: La dimensión Internacional. Cómo y por qué proyectar las actividades en un territorio más amplio y cómo reconocer lo que aportan los extranjeros y las relaciones de cooperación entre instituciones.

Lo que podemos aprender es la utilidad de un enfoque que combina formación, apoyo a empresas y sectores, estudio de la vocación regional y dimensión internacional.

## **VI.2.6. LOS NUEVOS VAQUEROS DEL MIDWEST**

Un estudio exhaustivo sobre una economía regional norteamericana la realizó el Banco de la Reserva Federal de Chicago que coordina la política monetaria de la región del centro-norte de los Estados Unidos, que recientemente presentó un estudio titulado, «Evaluando la Economía del Midwest: Buscando el Futuro en el Pasado».

En el estudio, los economistas del Banco buscan evaluar «el dramático cambio de rumbo de la región» desde principios de los años ochenta y analizar las razones que dieron origen a su recuperación, pues les preocupa el que la prosperidad regional en el pasado haya sido frecuentemente pasajera y buscan entender los factores internos y externos que permitieran a las autoridades

públicas y privadas desarrollar políticas «que sostengan a la economía de la región».

Para ello estudiaron las interrelaciones entre globalización, desarrollo de la fuerza laboral, estructura industrial, políticas gubernamentales y cambios geográficos en localización industrial, detectando como los factores internos:

Los cambios en tecnología y organización.

La reducción en los costos de operación.

Políticas del sector público, especialmente en el campo educativo y de salud.

Capital institucional, es decir, la amplia gama de organizaciones que contribuyen a identificar y concertar las políticas.

Entre los factores externos destacan:

a) La localización de la producción de la industria automotriz.

b) Cambios en el gasto público federal.

c) La baja en los precios de los energéticos.

d) Exportaciones exitosas de productos agrícolas e industriales.

e) Conclusiones y recomendaciones.

No puede esperarse que las influencias positivas para la región continúen de manera permanente. Por ello, las autoridades «deben responder al nuevo orden económico que ha surgido de la reestructuración de la región», sugiriéndose tres líneas de acción:

Un mayor énfasis en educación y entrenamiento de la fuerza laboral. Mayor atención y evaluación de políticas públicas específicas.

Mejoramiento del entendimiento y adaptación de los cambios tecnológicos y preferencias de localización, vigilando especialmente los efectos sobre la relación áreas urbanas-áreas rurales.

El Banco reconoce que «conforme la economía global se integra más y se vuelve más competitiva, las diferencias y políticas regionales se vuelven más importantes», por lo que sugiere que la región realice procesos de mejora y evaluación continuas.

## **VI.2.7. UN CUENTO DE GALLEGOS**

### **El Plan de Desarrollo Comarcal de Galicia.**

Descripción.

El Plan de Desarrollo Comarcal de Galicia (PDC) es un Plan Integrado de Coordinación y Desarrollo Local. Este Plan tiene como finalidad fundamental la implantación de un modelo de crecimiento equilibrado, basado en la dinamización de los recursos locales/endógenos, mediante la creación de organizaciones intermedias de coordinación y potenciación de las existentes.

### **El PDC tiene los siguientes objetivos:**

Fijar las líneas básicas del desarrollo económico y determinar las áreas productivas prioritarias, considerando a estos efectos tanto la capacidad

productiva endógena como la competitividad en los mercados de los productos obtenidos.

La integración del PDC dentro de una estrategia global, orientada a la creación de empleo en los sectores secundario y terciario, ya la búsqueda de alternativas en el sector primario.

El desarrollo social de la Comarca, en sus niveles educativos, culturales y sociales. La estandarización en los equipamientos públicos a cargo de las distintas Administraciones.

La Planificación Territorial de la Comarca, integrándola en los sistemas de comunicación generales, y definiendo las distintas aptitudes y usos del suelo.

Propiciar la creación de mancomunidades voluntarias para la prestación de servicios en la totalidad o parte de los Ayuntamientos integrantes de la Comarca.

El PDC es, por lo tanto, un instrumento estratégico para el desarrollo socioeconómico y la ordenación del territorio y el medioambiente de las Comarcas.

El Plan de Desarrollo Comarcal de Galicia (pDC) forma parte de un nuevo modelo de desarrollo territorial apoyado en la Comarca, que pretende dar una respuesta estratégica a los problemas estructurales de desarrollo de Galicia. Este nuevo modelo, impulsado por el gobierno regional, cuestiona la eficacia de muchas de las políticas tradicionales que han concentrado las medidas de desarrollo en torno a algunas áreas urbanas y grandes ejes de transporte.

El nuevo modelo de desarrollo de Galicia es un modelo de desarrollo sostenible que integra las políticas sectoriales y el territorio.

Desde esta perspectiva, el «modelo comarcal» concibe al desarrollo local y regional como un proceso endógeno de reestructuración y gestión territorial, organizado en torno a la red de pequeñas y medianas ciudades y en el que la Comarca constituye la unidad geográfica estratégica para su implementación. La Comarca es un nuevo espacio de producción y de relaciones apropiado para:

- la participación ciudadana,
- la coordinación entre los diferentes niveles administrativos,
- la cooperación entre el sector público y privado,
- el acercamiento de los servicios públicos a los ciudadanos,
- la integración de los sectores productivos locales en los mercados internacionales,
- la difusión de los avances tecnológicos en el tejido productivo local,
- la cohesión socioeconómica,
- la gestión eficiente del territorio.

### **Evaluación de la experiencia.**

En el modelo de desarrollo que se está aplicando en Galicia, la organización en red y el uso de las nuevas tecnologías de la información juegan un papel clave, especialmente para estimular el potencial endógeno en las áreas rurales y del interior de la región

## **VI.2.8. ASOCIACIONES DE CIUDADES**

### **La RUR**

El Censis (W1 centro de estudios sociales de gran prestigio) promovió en 1989, la asociación de las ciudades italianas RUR -Rete Urbana de las Rappresentanze- con la finalidad de elaborar y sostener propuestas innovadoras para la transformación de las ciudades y del territorio.

Muchas necesidades, tanto de los sujetos económicos como del tejido social no han encontrado respuesta en la situación urbana. Muchos proyectos de infraestructura están congelados y sin ellos las ciudades no pueden estar en sintonía con los grandes sistemas territoriales europeos.

La RUR se propone superar la evidente asimetría de un país que ha crecido en su estructura económico-productiva y en su bienestar individual, pero tiene deficiencias importantes en servicios urbanos, de redes y polos de referencia territorial.

La asociación promueve iniciativas sobre todo en grandes proyectos de infraestructura como transportes, redes tecnológicas, telecomunicaciones, contaminación, mejoría de áreas urbanas decadentes o abandonadas, complejos multifuncionales para la producción, el sector servicios, la investigación, la cultura, la socialización, el mejoramiento de la calidad de áreas residenciales, el cuidado del patrimonio ambiental y cultural, la proyección de parques y el cuidado de las ciudades artísticas.

La RUR se propone buscar la agregación de realidades metropolitanas y sistemas locales, instituciones, empresas, entes, asociaciones y grupos que operan en pro de la innovación en las estrategias urbanas, enriqueciendo las problemáticas específicas con una visión más amplia que comprenda los temas económicos y empresariales, la dimensión organizativa, administrativa y financiera de las acciones, los aspectos relacionados con los comportamientos individuales y con la integración social, el liderazgo local y la representación política.

Intenta desarrollar una acción de orientación cultural, a través del apoyo y la sensibilización de los órganos institucionales, la comunicación directa a la opinión pública y la realización de «pactos locales para el desarrollo» entre los protagonistas públicos y privados que trabajan en las diversas ciudades.

La RUR organiza seminarios, forum, laboratorios experimentales, así como estudios y experimentos.

### **VI. 2.9. EL CLUB**

El Club de las ciudades intermedias es una iniciativa de la RUR que se dirige a las realidades urbanas de dimensiones medias. Es una asociación de ciudades que promueve iniciativas orientadas a dar visibilidad y representación a las áreas muy activas, pero que al mismo tiempo tienen poco reconocimiento institucional y legislativo, y aún en la misma opinión pública.

El concepto de red se va difundiendo más dentro de la cultura urbanística,

tanto como metáfora como de iniciativas concretas.

Como metáfora, la red es utilizada para describir las siempre más numerosas relaciones que relacionan a una ciudad con otras del circuito nacional e internacional. De esta manera, se resaltan, sobretodo, los flujos: de personas, de mercancías, de informaciones y de energía, más que la simple estructura, la forma física.

Como iniciativa concreta, en cambio, las redes son el resultado de un acuerdo entre diversas ciudades para lograr objetivos comunes. Sean éstas entre ciudades complementarias o similares, con objetivos genéricos de cooperación o específicos como el tráfico y el ambiente, las redes de ciudades se configuran como uno de los instrumentos más importantes para lograr hacer que las ciudades sean competitivas en los diversos ámbitos económicos, políticos y sociales.

Una ciudad virtual que, se base en una red de ciudades con intereses comunes, se comporta como si fuese una entidad única, una sola aglomeración urbana que compite con otras redes del mismo tipo más que con ciudades aisladas.

El Club se construyó oficialmente en Roma con el encuentro del Club de las Ciudades intermedias, en junio de 1992.

Tiene como objetivos:

- valorar el tejido intermedio de las áreas urbanas como elemento básico y característico del sistema Italia;
- superar la contraposición entre valores locales y valores nacionales proponiendo líneas de cooperación y colaboración más que favorecer una tendencia puramente localista;
- promover, en términos activos, la resolución de problemas como la gestión de la calidad y de los servicios urbanos, la promoción de actividades productivas, la integración social que aún en las áreas de elevado bienestar no pueden ser enfrentadas según cánones y modelos tradicionales;
- reducir la separación (y en ocasiones la desconfianza) existente en la relación entre ciudadanos e instituciones, buscando la coherencia de las posiciones de ambos, en términos de derechos y de responsabilidades.

Se confirma el rol promotor del tejido intermedio en cuanto:

- se regresa a la economía real y a la producción como motor del desarrollo cuando los procesos de terciarización metropolitana tienden a descender en su ritmo de crecimiento;
- la reducción de recursos públicos hace preferir las áreas ~n donde la intervención pública es más productiva y las dimensiones urbanas, en las que es relativamente más bajo el costo de los proyectos y las necesidades de inversión;
- en las ciudades intermedias es menos agudo el peligro de graves roturas en los equilibrios sociales y menos relevantes los procesos de marginación.

El Club de las Ciudades intermedias se propone desarrollar relaciones e intercambios de experiencias entre ciudades, orientados a lograr una mayor

apertura para la resolución de problemas y respuesta a las expectativas de los ciudadanos ante las instituciones locales. El diálogo entre ciudades, y de un significativo grupo de áreas urbanas intermedias, directamente con los principales interlocutores nacionales e internacionales, constituye un instrumento para afirmar las especificidades locales. Los principales objetivos son:

- lograr una apropiada circulación de información, de las propuestas y de los programas;
- afrontar congruentemente con las características de las ciudades asociadas a las principales problemáticas del gobierno urbano, mediante la elaboración de propuestas o proyectos comunes;
- expresar un punto de vista unitario sobre cuestiones de interés común;
- promover proyectos comunes, a través de laboratorios o prototipos, en temas de servicios, gestión urbanística, innovación de procedimientos.

Cómo funciona el Club. Las reglas para la adhesión al CLUB son muy sencillas. La presidencia del Club es asignada a una de las ciudades asociadas, a través de su presidente municipal, quien dura en el cargo un año. La inscripción en el Club comprende sólo la obligación para los socios de contribuir a realizar una Conferencia anual; esta conferencia normalmente tiene su sede en la ciudad que ha asumido la Presidencia en ese año. Participan: -Bergamo; -Cesena; -Cremona; -Modena; -Moncalieri; -Potenza; -Reggio Calabria. -Siena; -Sondrio; -Trento; -Terni; -Verbania.

## **VI. 2.10. EN EL MUNDO DE LA PRODUCCIÓN**

Las Cámaras de Comercio configuran un posible lugar de concertación de las energías vitales de los empresarios y de las asociaciones, determinan una referencia común y refuerzan la posibilidad de interlocución de la empresa con las instituciones locales. Lo mismo puede decirse para el sistema crediticio a escala local, para las Universidades, que en muchas ciudades medias constituyen una presencia determinante, especial en lograr un tejido asociativo más articulado.

Los pactos locales se configuran como instrumentos útiles para contribuir a hacer emerger a los agentes reales de los procesos de desarrollo, para confrontar y seleccionar los objetivos que deben buscarse, y afirmar el método de la concertación y desarrollar relaciones de asociación.

- Crear alianzas y redes de ciudad.

Los desafíos futuros para las ciudades y configurar el carácter positivo de sus estrategias está relacionado esencialmente con la capacidad de crear relaciones territoriales.

El factor competitivo discriminante es ahora la relacionalidad. Esto se tiene que dar en la capacidad de dominar y organizar la agregación espontánea de los fenómenos de urbanización continua. A una definición de instrumentos rígidos, que han tenido poco éxito, se puede útilmente unir una política de coordinación voluntaria, tanto para la gestión común de servicios como para la definición de un uso territorial adecuado.

La asociación entre ciudades indica una voluntad de interconexión para

promover iniciativas que se dirijan en beneficio de la red urbana. Esto se refiere, tanto a una lógica puramente territorial (alianzas para reforzar líneas de relaciones productivas o de infraestructura), de pertenencia a un espacio común y a agregaciones a distancia con base en intereses comunes que refuercen la competitividad de cada núcleo.

- Transparencia y comunicación con los ciudadanos.
- Comunicarse con ciudadanos y empresas.

Los objetivos están ligados, esencialmente, a la reducción de los tiempos de acceso a la administración y al desarrollo de un mayor sentido cívico por parte de los ciudadanos.

Para este fin, las ciudades deben desarrollar y especializar los instrumentos para una moderna comunicación pública mediante campañas de información a los ciudadanos.

- Crear organismos de garantía.

Autoridades independientes y de garantía pueden ayudar a las ciudades a cumplir sus obligaciones mediante el monitoreo y la certificación de compatibilidad entre las acciones y el contexto ambiental.

- La calidad urbana.
- Una lógica de empresa para dar servicio eficiente.

Las prestaciones de servicios se van orientando hacia una creciente personalización, mientras que los servicios locales han asumido como usuarios a un público indiferenciado, cuyas exigencias quedan muchas veces sin respuesta. De un criterio de universalidad indistinta es oportuno proceder a una articulación más fina de las prestaciones para involucrar a todos los grupos de usuarios.

- Dar valor al patrimonio-ciudad.
- Programación del tiempo urbano.
- La ciudadanía de las Empresas.
- Sustener las economías locales.

El concepto de ciudadanía ha visto que se le atribuyen, en los últimos tiempos, nuevos significados; la moderna ciudadanía implica una gama de derechos que abren el acceso y la participación a todas las oportunidades sociales y civiles para las familias, los individuos, las empresas, por su pertenencia a una ciudad, a una comunidad, a un Estado.

La importancia de las economías locales presenta, con fuerza, la necesidad de garantizar en la realidad, los derechos de las empresas para gozar de un hábitat adecuado. Esto implica que la infraestructura, los servicios urbanos y la calidad ambiental se traduzcan en factores de ventaja comparativa respecto de otras áreas en competencia. Esta línea se justifica por las ventajas que derivan para toda la comunidad.

La ciudadanía de las empresas considera en los primeros lugares el derecho a un ambiente de calidad (tanto desde el punto de vista de la infraestructura como de los servicios tecnológicos) y el de una administración eficiente (por lo tanto, que no sea autoritaria, sino abierta ante las legítimas exigencias de transparencia y de

rapidez en los procedimientos). • La atracción de inversiones.

Los recursos propios de las ciudades han disminuido y son fmitos, por ello es forzoso atraer medios financieros del exterior, captando inversiones hacia proyectos viables de modernización urbana, de desarrollo económico, de fortalecimiento de nuevas redes de telecomunicaciones.

La ciudad debe proponerse como oportunidad de negocios ante los potenciales inversionistas; una administración que abra el camino a los mejores proyectos urbanos, facilitando los pasos administrativos, estableciendo los acuerdos necesarios entre los interesados, buscando la concertación entre las diversas iniciativas, etc.

• Un localismo financiero.

El modelo económico local ha encontrado apoyo en la presencia crediticia y financiera, en sintonía con la identidad territorial y ciudadana. La relación directa de la banca con el sistema de empresas permite una importante alianza y un ambiente de cultura adaptado a una promoción del desarrollo empresarial.

- El Federalismo fiscal.
- La nueva fiscalidad urbana.
- Los límites de la ciudad-empresa.

El modelo de ciudad-empresa presenta límites que no pueden superarse. Existen, por ejemplo, actividades urbanas, sobre todo aquellas de mayor importancia social, que no son administrables de manera empresarial; el mantenimiento de un mínimo de cohesión social será siempre una actividad en déficit; pero asegura las condiciones de estabilidad social que hacen posibles y facilitan el desarrollo de otras funciones urbanas que sí entran en las actividades lucrativas.

### **El desarrollo integral.**

«Re inventar la ciudad»

Este es el título de un texto de A. Beauchard, quien nos señala la necesidad de actuar ante la realidad de las ciudades 'modernas' que preparan en su seno a individuos desprovistos de civilidad, que se van 'de-construyendo', que llevan a la disolución de lo público y a la pérdida de su propio centro. Pero, Beauchard no se queda ahí, sino que plantea la reconstrucción de la ciudad-región como unidad política nueva basada en los servicios modernos, que surgen del intercambio, del lenguaje, de la comunicación en la sociedad postindustrial.

Pero, ¿cuáles son las características y las posibilidades de las ciudades por dar mejor vida a la gente? Los especialistas del Grupo de Prospectiva, que preparó el citado estudio, plantean un futuro para las ciudades francesas en Europa sólo mediante la preparación de políticas públicas, urbanas, regionales y nacionales. Metodológicamente, los autores clasifican las ciudades por sus

modelos de organización y estudian su peso económico (demografía, posición jerárquica en la red regional, las estrategias espaciales de empresas multinacionales, los flujos aéreos y ferroviarios y su fortaleza financiera).

Los autores estudian el tejido industrial de complementariedades y competencia a través de dos estudios de caso: Tolosa, a la que ven alejándose de las comunidades que la rodean y Nancy-Metz-Sarrebruck-Luxemburgo que, en cambio, ha entrado en la era de la cooperación entre redes económicas, tecnológicas y de información.

Ante esta recomposición territorial polarizada, los autores proponen estrategias en siete temas básicos:

- a) Repliegue o nuevas solidaridades. Ante las ciudades que se separan de sus regiones (Hamburgo) o la caída de ciudades centrales (Marsella) proponen la cooperación de ciudades en redes.
- b) El papel de las ciudades medias. Ante la aceleración de las migraciones, proponen aprovechar la presencia del Estado y una atracción de las localidades hacia una mayor convivencia.
- c) Ante el síndrome americano de sociedad dual, que plantea la espiral de la exclusión, proponen el nacimiento de nuevas ciudadanías.
- d) Ante los límites que pone el medio ambiente a la concentración urbana, proponen un fortalecimiento de áreas de transporte.
- e) Frente a los nuevos espacios domicilio-trabajo, plantean nuevas formas de organización espacial.
- f) Proponen una economía mixta basada en la concertación.
- g) Plantean la cultura y la integración social como bases de una nueva aglutinación regional.

### **VI. 3. LOS EJEMPLOS DE PAÍSES PEQUEÑOS**

- a) Los del sur: El Salvador.

El Salvador. Roberto Salazar en «El Salvador: Política industrial, comportamiento empresarial y perspectiva», nos muestra las experiencias de una economía pequeña, lo que puede ser de interés, no solamente para México en su conjunto sino también para algunos estados de la República que están persiguiendo políticas de promoción industrial.

El Salvador en los años sesenta tuvo una industrialización rápida a través de la sustitución de importaciones, impulsada por la ampliación del mercado interno con la creación del Mercado Común Centroamericano.

En los setenta empezaron a presentarse problemas estructurales, aunados a los conflictos bélicos externos, al aumento de los precios del petróleo y posteriormente, los prolongados conflictos internos que impusieron condiciones especialmente difíciles a la sociedad y a las empresas. En el periodo 1980-1985 el PIB cayó un 9% debido al conflicto interno. El Estado se encontró entre políticas estatistas como la reforma agraria, la nacionalización del comercio exterior y de la

banca, y presiones del FMI, BIRF Y AID en la línea de liberalización, privatización y apertura. La reacción desde el punto de vista de las empresas, dice el autor «fue la misma de la mayoría de los salvadoreños: el que pudo se fue con sus empresas o activos al exterior ... el que se quedó mantuvo su actividad en su más bajo perfil o se cambió a actividades más especulativas o de menor riesgo». Pero eso sí, todos aprendieron a sobrevivir y esto les ayuda a competir en el nuevo contexto.

Hoy en día, El Salvador tiene un clima interno e internacional distinto. El autor da énfasis a un aspecto que en Europa y América Latina se señala como básico para la competitividad, pero que en México se deja de lado: una mayor cohesión social como base de la acción económica.

El Salvador se encuentra en la hora de las definiciones: sigue un esquema de regionalismo abierto, pero con presiones de un liberalismo a ultranza.

Él propone aprovechar la nueva potencialidad competitiva impulsando un programa de reestructuración selectiva de sectores industriales, modernización de la administración pública con especial énfasis en aspectos comerciales, compatibilizándolos con los sectores agrícola e industrial. Así como algunas medidas sectoriales en la metalmecánica, textil, cuero y calzado y químico farmacéutica. Da énfasis especial a la maquila como paso inicial indispensable en varios sectores, debido tanto a las tremendas limitaciones del país, como también a las ventajas específicas en un país que ha superado tantas crisis.

#### b) Los del norte helado: Finlandia.

En «Finlandia: una historia sobre el establecimiento de redes», Kalle J.Korhonen nos explica las formas de interacción entre empresas en ese país tan «lejano» para México: en los años setenta se constituyeron oficinas que ofrecían consultoría y capacitación, así como financiamiento de inversiones y proyectos.

Luego vinieron los llamados grupos de desarrollo de gerencia que consistían en grupos de unos diez administradores que se reunían cada dos o tres meses para tratar un tema de interés común para la administración de sus pequeñas empresas. Eran grupos de discusión y de capacitación que se desarrollaban en la sede de alguna empresa de manera rotativa.

Un paso adelante en los años ochenta fue Partnerlink que consistía en asesoría directa individualizada a empresas pequeñas para encontrarles socios con los cuales cooperar en el extranjero y también dentro del país: se establecieron grupos de cooperación por sectores, con financiamiento gubernamental para la formación del grupo y para la preparación de los planes operativos. De ahí surgieron los círculos de exportadores de pequeñas empresas interesadas en un mismo mercado y que comparten los costos de promoción.

Se dirá que lo hecho en Finlandia no es gran ciencia. Es cierto, pero la gran diferencia con otros países que conocemos es que no sólo lo platican o legislan, lo hacen.

#### c) Políticas continentales.

La Agenda 2000, la Comunicación de la Comisión Europea «Por una Unión

más fuerte y más amplia», fue publicada por la Comisión Europea el 16 de julio de 1997. En este documento se establece la visión de la Comisión Europea de los desafíos y las perspectivas de la UE en el período 2000-2006, incluidas las primeras propuestas para la reforma de los Fondos Estructurales que sirven para el desarrollo regional y la cohesión social.

Esencialmente, las propuestas abren nuevos caminos en dos formas importantes:

- En primer lugar, colocan el desarrollo de los recursos humanos en un primer plano,
- En segundo lugar, crean un vínculo directo entre los Fondos Estructurales y el nuevo énfasis en el empleo, tal y como se refleja en el Tratado de Ámsterdam y la Resolución de Ámsterdam sobre crecimiento y empleo.

En el futuro, el desarrollo de los recursos humanos se considerará clave para liberar el potencial de crecimiento, competitividad y cohesión de la UE.

Esto es vital, ya que la política y los programas que determinan la inversión en recursos humanos, tales como los sistemas de formación y calificación profesional, programas para el fomento del empleo y la creación de nuevas empresas, son esencialmente decisiones que se toman en el ámbito nacional. Para que sea efectivo y duradero, el cambio deberá ser planificado con arreglo a dichos criterios, aunque la mayor parte de la actividad tenga carácter local.

Los tres nuevos Objetivos propuestos en la Agenda 2000 son:

El Objetivo 1. Se centra en las regiones menos desarrolladas.

Con respecto a estas regiones, La Agenda 2000 propone que se haga especial hincapié en mejorar la competitividad, elemento vital para la creación y el mantenimiento de puestos de trabajo. Ello requerirá apoyo para medidas que impulsen la creación de infraestructuras, planes de empleos innovadores, PYMES, así como el desarrollo de recursos humanos y habilidades.

El Objetivo 2. Está consagrado a la reestructuración económica y social de las regiones que atraviesan dificultades económicas, tales como las zonas inmersas en procesos de cambio económico (en la industria o los servicios), las zonas dependientes de una industria pesquera en declive y otras zonas rurales o urbanas con problemas.

La Agenda 2000 reconoce la importancia de invertir en recursos humanos en estas zonas para activar el mercado de trabajo presente y proporcionar nuevas habilidades en previsión de las necesidades futuras del mercado de trabajo. La Agenda 2000 se propone regenerar estas zonas apostando por la enseñanza y los planes de formación permanente y prestando especial atención a la formación en las nuevas tecnologías, con el objeto de atender las exigencias cambiantes del mercado de trabajo. Se dará más apoyo a los planes innovadores dentro de las PYMES y se pondrá más énfasis en la formación profesional, la protección del medio ambiente local y la lucha contra la exclusión social.

La estrategia de recursos humanos propuesta está concebida para apoyar las actividades en cuatro áreas que complementan la Estrategia de Empleo:

- El desarrollo de políticas activas del mercado de trabajo que puedan combatir

el desempleo,

- La lucha contra la exclusión social,
- El fomento de sistemas de enseñanza y formación permanentes,
- El acompañamiento del cambio económico y social.

Por supuesto que la información que he presentado no nos dice 10 que debemos hacer, sino solamente que hay otros esquemas que podemos emular en nuestra propia modalidad cultural, en nuestro propio contexto geográfico, para resolver nuestros propios problemas sociales, con nuestra propia gente. Por ello, la visión internacional sólo nos coloca en un contexto para ver hacia nuestro interior.

Las experiencias son mucho más ricas en propuestas y análisis, que 10 poco aquí expuesto. Únicamente quise dar ejemplo de cómo hay exploradores del futuro que van buscando horizontes y que ni los temas, ni las formas de tratarlos pueden siempre ser los mismos, 10 que sí debe y puede ser perenne es el valor de la persona y la comunidad como objetivo de la política económica.

Hoy se habla mucho del empresario y su función. No es el salvador, ni el demonio, hay que orientar su función en beneficio suyo, de su empresa, de la comunidad. Para ello es importante estudiar el papel y los contenidos de la función empresarial para delinear social y económicamente el papel que el empresario y el sistema-empresa asumen en los diversos contextos histórico-económicos y socio-culturales, establecer la conexión entre el análisis. micro, meso y macro-económicos y las relaciones entre empresa y empresario con la sociedad.

Charles Sabel nos habla de «nuevas formas de coordinación del trabajo, derivadas de la experiencia japonesa, en las que la unidad básica es el grupo de trabajo, no el individuo ... » pareciera que nos está hablando de los famosos círculos de calidad o calidad total en el interior de una planta. Nos está hablando en realidad de la aplicación de este sistema a la colaboración entre diversas empresas, instituciones y personas. Nos incentiva a cuestionarnos sobre por qué no aplicamos la metodología tan en boga, de calidad total, no solamente a lo que hacemos en el interior de nuestra empresa, sino también al trabajo con otras empresas e instituciones.

En México afortunadamente están trabajando muchas empresas en la mejora continua y la calidad total. Estas acciones intraempresa pueden llevarnos de manera muy natural a aspectos de organización y cooperación inter-empresarial, universidad-escuela-empresagobierno-sociedad ... Ésta es la respuesta social posible ante las insuficiencias del paradigma neoliberal y el paradigma dirigista. Así va naciendo un nuevo paradigma, el de modelos de redes (networking) que se basan en redes de experiencia que involucran a organizaciones públicas, privadas e intermedias. Estos paradigmas superan el debate mercado-estado y promueven el aprendizaje conjunto entre los actores.

Ello solamente se puede dar, si volvemos a tejer las redes sociales que se han desgastado en los últimos años y comenzamos a tejer nuevas entre actores que se ignoraban o estaban en pugna. Al mismo tiempo, podemos utilizar las nuevas tecnologías para apoyar estas redes sociales renovadas. Pero estas tecnologías pueden también crear barreras para una sociedad más equitativa y eficiente.

Lo anterior nos presenta varias interrogantes en México y, en especial, para las políticas de estados, municipios y regiones: ¿Cómo estamos viendo nuestro futuro en el campo de la informática y cuál es nuestro papel en el mundo? ¿Cómo permitiremos la incorporación de los pobres a este nuevo mundo? ¿Qué sucederá con regiones que no realicen políticas activas de capacitación e infraestructura en este campo? ¿Quiénes ya se están quedando rezagados?

La descentralización se da en muchos países por una combinación de falta de confianza en los programas nacionales y en la posibilidad de reformarlos, es decir, en un enfoque derrotista, combinado con una visión paternalista-negativista hacia los pobres y marginados. En cambio, en los ejemplos que hemos visto se ha empezado tratando de buscar la concertación entre grupos para obtener la estabilidad económica sin dañar a los más vulnerables, mediante acciones locales relativamente libres.

Es decir, tenemos, creo, que instrumentar un modelo fundado en el trípode competenciacooperación-solidaridad y en el diálogo social. El equilibrio entre estos tres polos es, sin embargo, frágil por la enorme presión de la ideología ultraliberal, conjugada con la liberación de los mercados mundiales. Porque estamos en medio de una verdadera batalla entre aquéllos que desean, como yo, un espacio organizado, y aquéllos que quieren solamente un gran mercado abierto al gran viento de la competencia. El problema hoyes saber si se va a continuar por el primer camino.

Para ello es importantísimo pensar y reflexionar. Especialmente Pensar globalmente y actuar regional y localmente y pensar a largo plazo y para un mejor mañana, actuar hoy.

Imagino que podemos construir, como lo propuso Denis Goulet en su famoso libro, «Estrategias de Desarrollo para el Futuro de México», una federación de modelos de desarrollo, con cada región buscando su vocación y complementando las de otras con base en formas que nacen de su propia historia.

Las 'recetas' nunca serán suficientes y a veces son inadecuadas a nuestra realidad, pero sí parece claro que el desarrollo regional en una economía abierta requiere de estrategias federales, estatales y municipales que permitan a la población mirar, participar y colaborar en la creación de su futuro y no ser, parafraseando a Denis Goulet, «consumidores de globalización» .

### VI.3.1. INTEGRACIÓN Y CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA MUNDIAL (tasas anuales de crecimiento)

	1971-85	1986-90	1991-93	1994-96	1997-2004
Comercio Mundial	3,7	6.1	3,9	7,7	6.0
Producto Mundial	3,2	3,3	1,1	3.0	3,3
Velocidad de	0,5	2.8	2,9	4,7	2.7
OCDE	0,8	3,2	0,8	4.2	2,7
Asia del Este	1,0	1,4	5,8	5,1	1,7
América	-1,6	2,0	9,6	2,8	2.2

Según el estudio del Banco Mundial, las condiciones del contexto internacional para la década 1994-2004 son excelentes para la continua integración de los países en desarrollo en la economía mundial.

### El papel del mercado

Como fenómeno de mercado, la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información.

Esta reducción de la «distancia económica» ha permitido aprovechar las oportunidades de arbitraje existentes en los mercados de bienes, servicios y factores, disminuyendo la importancia de la geografía y la efectividad de las barreras de política.

El proceso comenzó hace ya algún tiempo, pero la aceleración del fenómeno es precisamente la característica de este fin de siglo. El proceso se acelera por la conjunción de diversos aspectos:

- El fin de los controles de cambio, las innovaciones financieras y el progreso alcanzado en la transmisión de la información hacen que se establezca un mercado financiero mundial que funciona en tiempo real.
- La organización de grandes empresas conforme a estructuras de redes mundiales que ignoran cada vez más las fronteras nacionales.
- En el campo de la información, la transmisión universal e instantánea de las informaciones.
- En la esfera política, triunfo (por lo menos parcial) de la alianza entre la democracia y el mercado.

CARACTERÍSTICAS	MERCADOS O ATRIBUTOS
Alta Movilidad	Información Capital de cartera Tecnología.
Muy móvil	Bienes Capital humano desde los países
Semi-móvil	Inversión en plantas Capital gerencial Principios de regulación y manejo de las empresas.
Casi inmóvil	Capital humano de nivel medio Principios regulatorios y esquemas organizacionales básicos.
Inmóvil	Infraestructura Principios profundos y consideraciones de soberanía.

### V1.4. HIPÓTESIS

La apertura comercial de México y la globalización del mercado, harán que muchas PYME enfrente serios problemas y algunas se vean en la necesidad de cerrar, por la falta de apoyos financieros, por la carencia de tecnología adecuada para la producción y por no estar en condiciones de competir con empresas del exterior.

La comercialización y exportación de artesanías y en forma particular del cobre

finó supone emprender una serie de trabajos para conocer nuestro mercado y el potencial para exportar.

El objetivo de incluir un estudio de mercado en el plan de negocios o comercialización es mejorar los conocimientos de dicho mercado, tanto del comercializador como del administrador o analista, así como el de incrementar la credibilidad del plan a los ojos del analista.

La inclusión de estudios preliminares de mercado en el plan de negocios puede ayudar a formular la estrategia de mercado y ser un primer paso en las ventas, facilitando el conocimiento del consumidor final, sus preferencias, sus ingresos, su ubicación y conducta psico-geográfica.

Los retos que debe enfrentar una empresa artesanal y en particular las que transforman el cobre en artesanía popular y en obras de arte son muchos: ¿cuál es el mercado potencial?, ¿dónde localizar a los mejores proveedores?, ¿qué trámites se requiere cumplir para exportar?, ¿qué cantidad de producto necesito?, ¿cuánto tiempo lleva producir un artículo?, ¿qué precio tendrá?, en fin son interrogantes a las que de una manera sencilla traté de dar contestación.

El éxito de una empresa depende en gran medida de conocer las condiciones de mercado y definir correctamente las necesidades financieras, administrativas, de equipo, de materia prima y de personal. Aquí solo tocamos el tema de estudio de mercado, oferta, demanda, exportaciones, requisitos de la exportación y documentos necesarios.

La comercialización de artesanías en México se realiza desde hace muchos años atrás.

Un antecedente importante es el de la primera exposición de artes populares en 1920. A partir de allí fue objeto de atención por parte de diversas instituciones como el Departamento Autónomo de Asuntos Indígenas en 1936 (ahora Instituto Nacional Indigenista).

De acuerdo a lo anterior, para tener más difusión y éxito en la encomienda de la comercialización, el empresario comercializador deberá informarse, inscribirse y presentarse en las distintas ferias y exposiciones que se realizan en nuestro país y también en Estados Unidos de Norteamérica donde se dará información sobre los atractivos turísticos de Michoacán (en este caso, pues el cobre del que trata este trabajo es trabajado en Santa Clara del Cobre, Michoacán, la cultura de un pueblo que desde sus raíces más profundas se distingue por su hospitalidad, con una rica tradición artística, folklórica, de rico acervo cultural, con historia, con lugares de insospechada arqueología, pintorescas poblaciones que nos hablan de un estilo típico de arquitectura vernácula, donde un sin fin de artesanías se elaboran a mano, con gama de colores y materiales.

## **VI.5. ESTUDIO DE MERCADO**

### **VI.5.1. DEFINICIÓN**

El concepto de mercado se refiere a dos ideas relativas a las transacciones comerciales.

Por una parte se trata de un lugar físico especializado en las actividades de

vender y comprar productos y en algunos casos servicios. En este lugar se instalan distintos tipos de vendedores para ofrecer diversos productos o servicios, en tanto que ahí concurren los compradores con el fin de adquirir dichos bienes o servicios. Aquí el mercado es un lugar físico.

Por otra parte, el mercado también se refiere a las transacciones de un cierto tipo de bien o servicio, en cuanto a la relación existente entre la oferta y la demanda de dichos bienes o servicios. La concepción de ese mercado es entonces la evolución de un conjunto de movimientos a la alza ya la baja que se dan en torno a los intercambios de mercancías específicas o servicios además en función del tiempo y el lugar. Aparece así la delimitación de un mercado de productos, un mercado regional, o un mercado sectorial. Esta referencia ya es abstracta pero analizable, pues se puede cuantificar, delimitar e inclusive influir en ella.

En función de un área geográfica, se puede hablar de un mercado local, de un mercado regional, de un mercado nacional o del mercado mundial.

De acuerdo con la oferta, los mercados pueden ser de mercancías o de servicios.

Y en función de la competencia, sólo se dan los mercados de competencia perfecta y de competencia imperfecta. El primero es fundamentalmente teórico, pues la relación entre los oferentes y los demandantes no se da en igualdad de circunstancias, especialmente en periodos de crisis, no obstante, entre ambos tipos de participantes regulan el libre juego de la oferta y la demanda hasta llegar a un equilibrio. El segundo, es indispensable para regular ciertas anomalías que, por sus propios intereses, podría distorsionar una de las partes y debe entonces intervenir el Estado para una sana regulación.

Visto lo anterior, cualquier proyecto que se desee emprender, debe tener un estudio de mercado que le permita saber en qué medio habrá de moverse, pero sobre todo si las posibilidades de venta son reales y si los bienes o servicios podrán colocarse en las cantidades pensadas, de modo tal que se cumplan los propósitos del empresario.

El estudio de mercado tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas que generan una demanda que justifique la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, sus especificaciones y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar.

Sirve de base para tomar la decisión de llevar adelante o no la idea inicial de inversión; pero además, proporciona información indispensable para las investigaciones posteriores del proyecto, como son los estudios para determinar su tamaño, localización e integración económica.

Permite identificar importantes elementos que deben tomarse en cuenta, no sólo en la evaluación del proyecto de inversión, sino también en la estrategia de construcción y operación de la unidad económica que se analiza.

Es conveniente destacar que la correcta evaluación de la dimensión del mercado es fundamental para el proyecto.

Cuando el estudio de mercado determina que no hay demanda insatisfecha actual, ni posibilidades futuras para que una nueva unidad empresa la cubra; pero

la decisión de los interesados es entrar a competir y pretender desplazar oferentes, éstos deberán tener claro que su insistencia se verá reflejada en mayores esfuerzos comerciales y por tanto mayores costos y menores utilidades (por lo menos en la primera etapa) a menos que se cuente con una adecuada estrategia competitiva, generalmente basada en la diferenciación de productos o servicios.

#### **a) FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACIÓN**

Las fuentes primarias de información están constituidas por el propio usuario o consumidor del producto o servicio y se obtienen de tres formas:

- 1) Observar directamente la conducta del usuario. Es el llamado método de observación, que consiste en acudir adonde está el usuario y observar la conducta que manifiesta al comprar.
- 2) Método de experimentación. Aquí el investigador obtiene información directa del usuario disponiendo y observando cambios de conducta. Por ejemplo, se cambia el envase de un producto, o la forma de proporcionar un servicio y se observa si por ese hecho, el producto o servicio tiende a consumirse más o menos. Estos dos métodos se aplican a productos o servicios ya existentes en el mercado.
- 3) Acercamiento y conversación directa con el usuario. Si en la evaluación de un producto nuevo lo que interesa es detectar ¿qué le gustaría consumir al usuario? y ¿cuáles son los problemas actuales existentes en el abastecimiento de productos o servicios parecidos?, no existe una mejor forma de saberlo que preguntando directamente a los interesados por medio de un cuestionario.

#### **b) FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACIÓN**

Se denominan fuentes secundarias aquellas que reúnen la información escrita que existe sobre el tema: estadísticas gubernamentales, libros, revistas, datos de la propia empresa y otros. Estas fuentes son fáciles de encontrar, de bajo costo y pueden ayudar a formular diferentes hipótesis y así contribuir a la planeación de la recopilación de datos de fuentes primarias.

Las fuentes pueden ser:

- Ajenas a la empresa, como datos estadísticos e información que proporcionan INEGI, Banco de México, BANCOMEXT, entre otros.  
Para el caso de este giro en particular se debe consultar la información que proporcionan las siguientes fuentes especializadas para el giro y las cámaras y asociaciones de industriales.
- Provenientes de la empresa, en el caso que esté operando, como lo es toda la información que se recibe a diario por su funcionamiento, a saber las facturas de ventas. Esta información puede no sólo ser útil, sino la única disponible para el estudio en cuestión.

### **VI.5.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA**

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de

productores o prestadores de servicios están decididos a poner a la disposición del mercado a un precio determinado.

El propósito que se busca mediante el análisis de la oferta es definir y medir las cantidades y condiciones en que se pone a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda, está en función de una serie de factores, cómo es el precio en el mercado del producto o servicio, entre otros. La investigación de campo que se utilice deberá tomar en cuenta todos estos factores junto con el entorno económico en que se desarrolle el proyecto.

### **a) TIPOS DE OFERTA**

- 1)Oferta competitiva o de mercado libre. Es aquélla en la que los productores o prestadores de servicios se encuentran en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que son tal cantidad de productores o prestadores del mismo artículo o servicio, que la participación en el mercado se determina por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. Ningún productor o prestador del servicio domina el mercado.
- 2)Oferta oligopólica. Se caracteriza porque el mercado se halla controlado por sólo unos cuantos productores o prestadores del servicio. Ellos determinan la oferta, los precios y normalmente tienen acaparada una gran cantidad de insumos para su actividad. Intentar la penetración en este tipo de mercados es no sólo riesgoso, sino en ocasiones muy complicado.
- 3)Oferta monopólica. Se encuentra dominada por un sólo productor o prestador del bien o servicio, que impone calidad, precio y cantidad. Un monopolista no es necesariamente productor o prestador único. Si el productor o prestador del servicio domina o posee más del 90% del mercado siempre determina el precio.

En el caso de la artesanía del Cobre Fino:

- Es una demanda de bienes principalmente de ornato; sin embargo en el caso de los utensilios de cocina si son bienes necesarios. Por su temporalidad podría decirse que su demanda es continua.
- La demanda de este tipo de productos crece moderadamente debido principalmente a que la mayoría de ellos no son productos de primera necesidad sino ornamentales.
- La demanda se produce principalmente en zonas turísticas, aeropuertos y hoteles donde hay mucho turismo. Asimismo, en plazas donde hay mucha afluencia de personas o posibles clientes potenciales.

### **b) FACTORES QUE INFLUYEN EN LA OFERTA**

Aquí también resulta necesario conocer los factores cuantitativos y cualitativos que influyen en la oferta.

En este aspecto es indispensable conocer la cantidad de productores o suministradores del producto o prestadores del servicio y las tendencias a su incremento o disminución. Se trata de analizar con detalle a las empresas competidoras que podrían afectar en el futuro el fortalecimiento y el crecimiento de nuestra empresa en el giro.

Dentro de los principales productores a nivel nacional para el giro destacan los artesanos de Santa Clara del Cobre, que no tienen competencia por su forma de trabajar el cobre y el acabado del artículo en cuestión. Es decir, sus piezas artesanales no son soldadas, añadidas o remachadas; de ahí que sean únicos en su género.

En el giro existen numerosas micros y pequeñas empresas por toda la república, en el giro de las artesanías. Sin embargo, comercializan y exportan toda clase de artesanías no exclusivamente cobre fino y destacan:

NOMBRE	LOCALIZACIÓN
1.FONART	Av. Patriotismo 691. Colonia Mixcoac
2.Artesanías Mexicanas Guadarrama	Calle 5 de mayo 32, Col. La Selva Cuemavaca Morelos.
3.Artesanías Finas Mexicanas	Salomé nº1a 21 Col. San José
4.Comercializadora de Artesanías Mexicanas Marcos	Tepotzotlan 46, Col. Vergel del Sur del. Tlalpan. México D.F.
5.Artesanías del Valle	Teotitlán del Valle Oaxaca. Oaxaca.
6.Emso Internacional Artesanías Mexicanas	Sillón de Mendoza 63, Col. Tonello Guerra. Del. Tlalpan
7.Artesanías Mexicanas de	Dr. Silverio García 63. Guadalaajara
8.Artesanías Oaxaca	Calzada de Tlalpan 2191 Col. Cd

### VI.5.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Se entiende por demanda a la cantidad de bienes o servicios que el mercado requiere o reclama para lograr la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

El propósito principal que se pretende con el análisis de la demanda es determinar y medir ¿cuáles son las fuerzas que afectan al mercado con respecto a un bien o servicio?, así como establecer la posibilidad del servicio del proyecto en la satisfacción de dicha demanda. La demanda está en función de una serie de factores como son: su precio en términos reales, el nivel de ingreso de la población, los precios de sus sustitutos o de sus servicios complementarios, entre otros.

Se entiende por demanda al denominado Consumo Nacional Aparente (CNA), que es la cantidad de determinado bien o servicio que el mercado requiere, y se puede expresar como:

$$\text{Demanda} = \text{CNA} = \text{producción nacional} + \text{importaciones} - \text{exportaciones}$$

Cuando existe información estadística resulta más fácil conocer ¿cuál es la cantidad y el comportamiento histórico de la demanda?, y aquí la investigación de campo sirve para formar un criterio en relación con los factores cualitativos de la demanda, esto es, conocer más a fondo ¿cuáles son las preferencias y exigencias

del consumidor? Cuando no existen datos estadísticos, lo cual es común en muchos productos, la investigación de campo queda como el único recurso para la adquisición de datos y cuantificar la demanda.

Es necesario clasificar correctamente la demanda del producto en los cuatro aspectos señalados, ya que son criterios que ayudan a una mejor comprensión de las probabilidades de colocación real del mismo.

## **VI. 5.4. MÉTODOS DE PROYECCIÓN**

Los cambios futuros, no sólo de la demanda, sino también de la oferta y de los precios, pueden ser conocidos con exactitud si son usadas las técnicas estadísticas adecuadas para analizar el entorno aquí y ahora. Para ello se usan las llamadas series de tiempo, ya que lo que se desea observar es el comportamiento de un fenómeno con relación al tiempo.

Existen cuatro elementos básicos que pueden explicar el comportamiento del fenómeno con relación al tiempo: la tendencia secular surge cuando el fenómeno tiene poca variación durante períodos largos, y puede representarse gráficamente por una línea recta o por una curva suave; la variación estacional, surge por los hábitos y las tradiciones de la gente y, a veces, por las condiciones climatológicas; las fluctuaciones cíclicas, surgen principalmente por razones de tipo económico, y los movimientos irregulares, que surgen por causas aleatorias o imprevistas que afectan al fenómeno.

La tendencia es la más común en los fenómenos del tipo que se estudian como oferta y demanda. Para calcular las tendencias de este tipo se pueden usar el método gráfico y el método de las medias móviles.

La determinación de la existencia o no de un lugar en el mercado para una nueva empresa se produce cuando existe una diferencia entre la demanda esperada y la oferta que proporcionan las otras empresas. Esta diferencia define el volumen de producción o de prestación de servicios inicial para nuestra empresa.

Si el resultado entre la demanda esperada y la oferta es negativo es recomendable buscar otros giros; a menos que se cuente con la capacidad para diferenciar los productos o servicios, creando nichos de mercado específicos y capturando clientes de la competencia.

## **VI.5.5.EL PRODUCTO DEL PROYECTO Y SU MERCADO**

### **a) EI PRODUCTO DEL PROYECTO**

Como resultado de un proyecto, se debe obtener una visión clara de las características del bien o servicio que se piensa colocar en el mercado. El producto de este trabajo es una de las primeras guías para seguir los pasos que lleven a cumplir con las exigencias del consumo, en ese momento. Pero también es la primera parte de un sistema de trabajos de actualización con el fin de permanecer dentro de la competencia. Lo anterior significa el inicio del proceso de planeación en la empresa.

Dentro de las principales funciones de un proyecto están:

- 1) El uso del bien o del servicio producto
- 2) Los sucedáneos
- 3) La presentación
- 4) El consumidor
- 5) El precio
- 6) La distribución

La investigación del producto o servicio debe considerarse en estrecho vínculo con la investigación de la demanda, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) El uso actual del producto o servicio y otros campos de uso alternativo.
- 2) La forma del empaque o como se proporciona el servicio: en mercados altamente competitivos, ello puede promover un aumento de las ventas.

Los productos del giro artesanal se empaquetan principalmente en cajas de cartón, plástico con burbuja, paja, unicel, cajas de madera, papel periódico y viruta.

Los requerimientos o normas sanitarias y de calidad que debe cumplir el producto o servicio son fundamentales tanto para los existentes en el mercado como cuando se introduce un nuevo producto o servicio.

El producto tratándose de bienes o servicios, es el resultado natural de un proceso de fabricación.

Debe distinguirse entre tres grupos de productos:

- 1) Los bienes de consumo final.
- 2) Los bienes intermedios.
- 3) Los bienes de capital.

Los bienes de consumo se distribuyen a un número mayor de compradores que los bienes de capital, lo que se ilustra al analizar un vestido, bien de consumo final; telas e hilos, bien intermedio; y un torno o una fresadora, bienes de capital.

La planeación del producto es primordial para evitar la formulación de una estrategia comercial defectuosa. Un factor que estimula esta planeación es el carácter de competencia e innovación en la mayoría de los mercados de bienes o servicios de consumo final. Las nuevas ideas deben ser adoptadas de manera rápida y transformadas en obsoletas por otras mejores. Con frecuencia, muchos productos rivalizan por satisfacer la necesidad, que antes era por un solo artículo o servicio; por lo tanto, es necesario apelar a la planeación del producto si no se quiere que éstos se vendan como artículos homogéneos en mercados competitivos.

El hecho de que un producto sea aceptado en el mercado no quiere decir que no se continúe con la investigación del producto. La parte esencial de ella es lo que determina el ciclo de vida de un producto.

La vida de un producto comprende cuatro fases o ciclos: introducción, crecimiento, saturación y declinación.

La razón de esta dinámica en la curva de ventas consiste en el comportamiento variable del consumidor. De acuerdo con esta premisa la

investigación del producto debería averiguar lo que los consumidores piensan de la oferta de la compañía, y estudiar sus opiniones y actitudes frente al producto respectivo.

El éxito del producto en el mercado está condicionado por una adecuada distribución, por lo que, en caso de que ésta no sea efectuada por el propio productor o prestador del servicio, debe analizarse la estructura de las posibles compañías y canales de distribución respecto a:

- 1) Su posición dentro de la cadena de ventas.
- 2) Su tamaño y área de mercado de influencia.
- 3) Su distribución y transporte regional.
- 4) La variedad de su oferta.
- 5) Sus sistemas de venta y su comportamiento.
- 6) Sus sistemas y su participación en los precios de venta.

Muchas veces es subestimada la importancia del sistema de distribución. Ésta afectará directamente los volúmenes de venta, demostrando un aprovechamiento no satisfactorio del potencial del mercado, generando acumulaciones excesivas de inventario s entre otros problemas que inciden en la rentabilidad del capital.

Los canales de distribución más apropiados para el giro son: establecimientos fijos, ferias, participación en exposiciones nacionales e internacionales y por pedidos.

## **VI.5.6. ANÁLISIS DE PRECIOS**

El establecimiento del precio es de suma importancia, pues éste influye más en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. Nunca se debe olvidar a qué tipo de mercado se orienta el producto o servicio. Debe conocerse si lo que busca el consumidor es la calidad, sin importar mucho el precio o si el precio es una de las variables de decisión principales.

En muchas ocasiones una errónea fijación del precio es la responsable de la mínima demanda de un producto o servicio.

Las políticas de precios de una empresa determinan la forma en que se comportará la demanda. Es importante considerar el precio de introducción en el mercado, los descuentos por compra en volumen o pronto pago, las promociones, comisiones, los ajustes de acuerdo con la demanda, entre otras.

Una empresa puede decidir entrar al mercado con un alto precio de introducción e ingresar con un precio bajo en comparación con la competencia o bien no buscar mediante el precio una diferenciación del producto o servicio y, por lo tanto, entrar con un precio cercano al de la competencia.

Deben analizarse las ventajas y desventajas de cualquiera de las tres opciones, cubriéndose en todos los casos los costos en los que incurre la empresa, no se pueden olvidar los márgenes de ganancia que esperan percibir los diferentes elementos del canal de distribución.

#### Opciones existentes en cuanto a precios: análisis de ventajas y desventajas

Precio - producto de	Ventajas	Desventajas
Alto respecto a la		
Menor respecto a la		
Igual respecto a la	SIN	SON ARTESANIAS ÚNICAS EN SU

El precio de un producto o servicio es una variable relacionada con los otros tres elementos de la mezcla de mercadotecnia: plaza, publicidad y producto.

Por otra parte, es recomendable establecer políticas claras con relación a los descuentos por pronto pago o por volumen, así como las promociones, puesto que éstas constituyen parte importante de la negociación con los clientes potenciales y/o distribuidores. Otro aspecto importante a considerar, es si la empresa pagará a sus vendedores alguna comisión por el volumen de ventas, y ¿qué proporción representarán éstas del ingreso total del vendedor?

### VI.5.7. ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN

La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o un servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.

Las actividades involucradas en la mercadotecnia generalmente se descuidan. En la etapa de prefactibilidad de la evaluación de un proyecto, algunos investigadores comentan que la empresa podrá vender directamente el producto, evitando con esto todo el análisis de la comercialización. Sin embargo, al enfrentarse a la realidad, surgen los problemas.

La comercialización es la parte esencial en el funcionamiento de una empresa. Se puede estar produciendo el mejor artículo o servicio en su género y al mejor precio; pero si no se tienen los medios para que llegue al cliente en forma eficiente, esa empresa irá a la quiebra.

La comercialización no es la simple transferencia de productos o servicios hasta las manos del cliente; esta actividad debe conferirle al producto los beneficios de tiempo y lugar, es decir, una buena comercialización es la que coloca al producto en un sitio y momento adecuados, para dar al cliente la satisfacción que él espera con la compra de éste.

Casi siempre ninguna empresa está capacitada, sobre todo en recursos materiales, para vender todos sus productos directamente al consumidor final. Para ello tenemos a los intermediarios, que son empresas o negocios propiedad de terceros encargados de transferir el producto o servicio al consumidor final, para darle el beneficio de tiempo y lugar.

### VI.6.CANALES DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA ARTESANÍA DE COBRE FINO

Pasos para la presentación del estudio de mercado:

- 1) Definición del producto
- 2) Análisis de la demanda

- a) Distribución geográfica del mercado de consumo
- b) Comportamiento histórico de la demanda
- c) Proyección de la demanda
- d) Tabulación de datos de fuentes primarias
- 3) Análisis de la oferta
  - a) Características de los principales productores o prestadores del servicio
  - b) Proyección de la oferta
- 4) Importaciones del producto o servicio
- 5) Análisis de precios
  - a) Determinación del costo promedio
  - b) Análisis histórico y proyección de precios
- 6) Canales de comercialización y distribución del producto
  - a) Descripción de los canales de distribución

### **V1.6.1. EXPORTACIONES**

En este apartado se describe de manera breve cómo exportar, contestando a las siguientes preguntas: ¿por qué exportar?, ¿cómo diseñar un programa de exportación?, ¿cómo ingresar y mantenerse en los mercados internacionales?, ¿cuáles deben ser los trámites y procedimientos a cumplir?, ¿cuáles son las barreras para la entrada a los más importantes mercados internacionales?, ¿cuáles son los términos de negociación internacional y las formas de cobro cuando se opera en mercados abiertos?, ¿en qué consiste el arbitraje comercial?, ¿cuáles son los programas de apoyo financiero al exportador? y ¿cómo organizarse para exportar?

Lo más importante para comenzar con los trámites para la exportación es que la empresa esté en condiciones de exportar, es decir, que tenga capacidad de producción y técnica suficiente para asumir los compromisos de los mercados internacionales. Asimismo, la empresa necesita precisar la necesidad de una política exportadora, conociendo aspectos tales como los objetivos de crecimiento, los tipos de mercados, la estructura de la organización, los objetivos financieros, entre otras cosas.

### **VI. 6.2. IMPORTANCIA DE LA EXPORTACIÓN**

Son una fuente de crecimiento y consolidación de cualquier empresa si es que los mercados internos son extremadamente competitivos; posibilitan obtener precios más rentables debido a la mayor apreciación del producto y de los ingresos de la población en los mercados a los cuales exportamos; alargan el ciclo de vida de un producto; mejoran la programación de la producción; permiten equilibrarse respecto a la entrada de nuevos competidores en el mercado interno, y mejoran la imagen en relación con proveedores, bancos y clientes.

Los elementos prioritarios para poder exportar se refieren a cumplir con: calidad del producto en el mercado de destino, precio competitivo en ese mercado, volumen solicitado por el importador y realizar el servicio posventa, cuando sea necesario. Para lograrlo se requiere de un compromiso con la calidad, ser creativo

y actuar con profesionalidad.

### **VI.6.3.ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LA EXPORTACIÓN**

#### **a) ESTRATEGIA GENERAL**

El ingreso a los mercados internacionales se puede inducir, a partir del supuesto que la calidad y oportunidad se satisface sin problemas, mediante costos y precios reducidos, por diferenciación del producto (cobrando un precio más alto por un producto diferente) y segmentación del mercado (dirigiendo el producto a un mercado específico o más amplio).

#### **b) EL DISEÑO EN LA EXPORTACIÓN**

Para lograr la buena aceptación de un producto por parte de los consumidores es indispensable considerar los siguientes aspectos: satisfacer las necesidades del consumidor; ser durable, y con atractiva apariencia ofrecer el mejor producto en calidad en relación con otros similares nacionales o extranjeros, y brindar un precio adecuado a las expectativas del cliente y a su desempeño.

El diseño del producto debe complementarse con: una imagen que comprende la marca comercial, etiquetas, envases, manuales e instructivos, catálogos de productos y publicidad, así como buena imagen corporativa de la empresa.

#### **c) LA INFORMACIÓN BÁSICA Y LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Se pueden distinguir diversos niveles: a nivel interno; sobre el mercado internacional; sobre el producto, el mercado en particular y la competencia.

Información en un nivel interno:

- 1) Revisión de los programas de las instituciones de promoción del comercio exterior (visitar los Programas de apoyo de este sistema)
- 2) Revisión de los programas de las entidades públicas relacionadas con el comercio exterior
- 3) Revisión de los programas de las Cámaras sectoriales activas en materia de exportación
- 4) Revisión de la legislación sobre exportaciones
- 5) Revisión de acuerdos bilaterales y multilaterales firmados por el país
- 6) Relación de empresas especializadas en comercio internacional
- 7) Revisión de las actividades de las instituciones de capacitación en temas de comercio internacional
- 8) Revisión de las actividades de las instituciones financieras capacitadas para actuar en los mercados internacionales
- 9) Revisión de estadísticas de comercio exterior

Información sobre el mercado internacional:

- 1) Análisis de la información de la coyuntura internacional
- 2) Análisis de los flujos de comercio
- 3) Análisis de los acuerdos internacionales

- 4) Análisis y seguimiento de los movimientos cambiarios
- 5) Análisis y seguimiento de los países más activos en la promoción de importaciones
- 6) Seguimiento de ferias internacionales

#### **d) EL INGRESO Y LAS FORMAS DE GESTIÓN EN EL MERCADO**

Existen diversas formas de ingresar y operar en el mercado internacional. Entre las diferentes modalidades destacan las siguientes: vendedor directo, filial de venta, ferias y exposiciones internacionales, ventas por correo, consorcio de exportación, agente en el exterior, distribuidores, agente de compras, broker, piggy back (utilizar sistemas de distribución de otros productores), jobber (mayoristas), comercializadoras, intercambio compensado, licitaciones internacionales, operaciones por medio de zonas francas, conversiones (asociaciones), ensamblaje y contrato de manufactura.

Para la selección entre estas modalidades existen diversos factores a tomar en consideración: tipo de productos, sistemas de distribución existentes, tipo de mercado, volúmenes de ventas previstas, legislación del importador, disponibilidad de recursos, modalidades contractuales vigentes en el país importador, eficiencia de los sistemas de comunicación, posibilidad de acceso a recursos humanos y financieros, costos de promoción y publicidad, costos y márgenes de distribución, concentración y dispersión de compradores, tasas de crédito y de inflación.

#### **e) EVALUACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA EN EL MERCADO**

En forma sucinta es fundamental resaltar que la competitividad se evalúa en función del valor de los productos que exportamos respecto del total operado en los diferentes mercados internacionales del mismo producto. La forma tradicional de evaluar la posición competitiva de una empresa se realiza conforme a la metodología del Boston Consulting Group, mediante la cual se ubica a las empresas en virtud de su tasa de crecimiento y su participación relativa en dichos mercados.

- Elevado crecimiento y reducida participación en el mercado
- Elevado crecimiento y alta participación en el mercado
- Bajo crecimiento y reducida participación en el mercado
- Bajo crecimiento y alta participación en el mercado

La empresa tiene gran potencialidad de crecimiento si crece aceleradamente, aún cuando su participación en el mercado sea reducida; no obstante que está en una fase de decadencia y, por lo tanto, debe actuar decididamente para revertir dicha situación, si su participación en el mercado es importante, pero está creciendo menos que el promedio de sus competidores.

## **VI.7. TRÁMITES DE LA EXPORTACIÓN Y DOCUMENTOS PRINCIPALES**

### **a) TRÁMITES DE LA EXPORTACIÓN**

De acuerdo con el procedimiento presentado por Bancomext, se pueden distinguir cuatro flujos gramas relativos a igual número de etapas en cuanto a las exportaciones: análisis de la viabilidad inicial, análisis de la viabilidad real, proceso de exportación, y proceso de consolidación y perfeccionamiento de las exportaciones.

#### **Análisis de la viabilidad inicial**

- 1) Evaluación de la capacidad de producción interna o de la capacidad instalada productiva ociosa
- 2) Evaluación, ajuste y aprovechamiento de ventaja competitiva en cuanto a precios
- 3) Evaluación, ajuste y aprovechamiento de ventaja competitiva en cuanto a calidad y empaque
- 4) Análisis de las posibilidades en el mercado externo

#### **Análisis de la viabilidad real**

- 1) Evaluación y ajuste técnico frente a barreras arancelarias y no arancelarias en el mercado externo
- 2) Determinación, solicitud de apoyos y adecuación de la capacidad financiera de la empresa para hacer frente a los requerimientos de la exportación
- 3) Realización de actividades de promoción por medio de canales establecidos (consejerías, ferias y exposiciones, entre otras)

#### **Proceso de exportación**

- 1) Inicio de las negociaciones
- 2) Celebración de contratos
- 3) Recepción de pedidos
- 4) Preparación y adecuación de la logística (análisis de inventarios y orden de producción)
- 5) Diseño de la operación: selección del programa de transporte, agente aduanal y de seguros
- 6) Diseño del programa de cobro
- 7) Seguimiento a destino final de las mercancías y cobro

#### **Proceso de consolidación y perfeccionamiento de las exportaciones**

- 1) Evaluación y ajuste de la posición del producto en el mercado
- 2) Afianzar o establecer alianzas estratégicas (diversificación de compradores, exclusividad, marcas privadas, entre otras)
- 3) Monitoreo continuo y retroalimentación de comportamiento en el mercado.

## **b) DOCUMENTOS PRINCIPALES**

Los principales documentos utilizados para las exportaciones corresponden a la factura comercial, lista de empaque, despacho aduanal, certificación de calidad y cuantificación de mercancías.

### **FACTURA COMERCIAL**

En el país de destino todo embarque debe acompañarse con una factura original, misma que debe incluir: nombres de la aduana de salida y puerto de entrada; nombre y dirección del vendedor o embarcador; nombre y dirección del comprador o del consignatario; descripción detallada de la mercancía, cantidades; precios que especifiquen tipo de moneda, tipo de divisa utilizada; condiciones de venta; lugar y fecha de expedición.

### **LISTA DE EMPAQUE**

Es un documento que permite al exportador, al transportista, a la compañía de seguros, a la aduana y al comprador, identificar las mercancías y conocer qué contiene cada bulto o caja, por lo cual, debe realizarse un empaque metódico, que debe coincidir con la factura. Esta última se utiliza como complemento de la factura comercial y se entrega al transportista.

En este desglose debe indicar la fracción arancelaria de la mercancía así como el valor, el peso y el volumen (describiendo el tipo de empaque y embalaje utilizados).

### **DESPACHO ADUANAL**

Los exportadores están obligados a presentar en la aduana un pedimento de exportación, en la forma oficial aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto de un agente o apoderado aduanal. Dicho pedimento debe acompañarse de: factura o, en su caso, cualquier documento que exprese el valor comercial de las mercancías, los documentos que comprueben el cumplimiento de regulaciones o restricciones no arancelarias a las exportaciones e indicarse los números de serie, parte, marca y modelo para identificar las mercancías y distinguidas de otras similares, cuando dichos datos existan.

Del despacho aduanero resulta el pedimento de exportación, el cual permite a la empresa comprobar sus exportaciones ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para los efectos fiscales respectivos.

### **CERTIFICACIÓN DE CALIDAD Y CUANTIFICACIÓN DE MERCANCÍAS**

Los riesgos de las operaciones de comercio exterior pueden reducirse acudiendo a empresas internacionales que vigilan e inspeccionan la carga, con el fin de asegurar el cumplimiento de las normas pactadas. Estas certificaciones son voluntarias y pueden referirse, entre otras, a las siguientes materias: supervisión de calidad, cantidad y peso; supervisión de embarque, estiba o descarga;

supervisión de temperaturas; supervisión de fumigaciones; control de calidad; supervisión e inspección de embalaje; inspección previa para asegurar la limpieza del medio de transporte; inspección y evaluación de productos conforme a normas internacionales.

## **OTROS DOCUMENTOS**

Copia del Registro Federal de Contribuyentes (RFC) con horno clave e información del domicilio fiscal de la empresa; carta de encargo para el embarque de su mercancía; contar con la reservación de la agencia naviera para efectuar el embarque de la mercancía -si es por vía marítima-; si no se cuenta con dicha autorización dar instrucciones a la agencia aduanal para que solicite autorización por cuenta del exportador; si se trata de contenedores solicitar con tiempo el envío de los contenedores vacíos para ser cargados con la mercancía a exportar; otros permisos, certificados de análisis químicos o autorizaciones según la mercancía que se trate.

### **c) SELECCIÓN DE LOS MEDIOS DE TRANSPORTE Y SEGUROS**

El transporte es uno de los factores más significativos del costo de operación del comercio internacional y en tal dirección es necesario realizar un análisis exhaustivo de las diferentes modalidades del mismo. Para seleccionar el medio más idóneo se deberán evaluar los costos, confiabilidad, seguridad y oportunidad en la entrega.

Las principales barreras para el acceso a mercados internacionales comprenden temas del tipo arancelario y no arancelario. Al respecto, destacan los aranceles, cuotas de importación, permisos de importación, normas técnicas, exceso de reglamentaciones, depósitos monetarios para importar, sistemas cambiarios múltiples, subsidios locales del gobierno, embargos, favorecer compras locales, monedas no convertibles, elevados costos financieros de importación, falta de transparencia en la mecánica de importación, legislación sanitaria y fitosanitaria, regulaciones ambientales, sistemas de defensa al consumidor, requisitos de empaque y etiquetado, regulaciones de toxicidad, leyes e impuestos antidumping (impuestos compensatorios), establecimiento de precios oficiales, entre otros.

### **Tratado de Libre Comercio de América del Norte**

A partir del primero de enero de 1994 quedaron libres de aranceles 79.9% de las exportaciones mexicanas a Estados Unidos. En 1999 se eliminará un 12.5% adicional y otro 6.3% a partir del año 2004. Desde el año 2008 la totalidad de las exportaciones mexicanas estarán exentas de arancel.

En lo relativo a las exportaciones mexicanas a Canadá, el proceso de desgravación inmediata es de 78.3% a partir del primero de enero de 1994; 8.5% en 1999; 13.2% en el 2004, y 1.9% en el año 2008.

### **Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias (SGP)**

Es una concesión unilateral no recíproca que los países desarrollados otorgan a las naciones menos avanzadas por medio de una tarifa arancelaria preferencial para sus productos. En el presente existen 12 esquemas, de los cuales México es beneficiario de diez. Los esquemas vigentes establecen una lista de países beneficiarios y otra de productos que, en principio, gozan de un margen preferencial o la entrada con franquicia de los mismos. Para hacerse acreedor a dicha preferencia es necesario presentar un certificado de origen.

Los mercados a los que pueden ingresar los productos mexicanos en forma preferencial son: Australia, Bulgaria, Checoslovaquia, Hungría, Japón, Noruega, Nueva Zelanda, Polonia, Suiza y la Unión Europea (Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Reino Unido, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal y Suecia).

#### **d)NO ARANCELARIAS**

Sin analizar todas las posibilidades existentes, a continuación se comentan algunas de las más importantes.

##### **Regulaciones de etiquetado**

Estas regulaciones incorporan los requerimientos que deben cumplir los fabricantes, los exportadores y los distribuidores de un producto, sobre todo cuando su destino es el consumidor final.

La etiqueta sirve para que el consumidor conozca no sólo la marca del producto, sino también otros aspectos como son el contenido y los ingredientes con que se ha elaborado.

Antes de realizar algún gasto en el etiquetado, el exportador debe conocer las regulaciones específicas que el mercado de destino establece al producto que se ha de comercializar. Para ello, puede consultar a su propio cliente en el extranjero, recurrir a un consultor especializado en esas regulaciones, o bien solicitar la opinión y aprobación de su etiqueta directamente a las entidades normativas que establecen estas regulaciones en el país importador.

##### **Normas técnicas**

Se refieren a las características y propiedades técnicas que debe tener una mercancía en un mercado específico. Al respecto, es imprescindible conocer si las normas existentes son de carácter obligatorio o si son simplemente voluntarias.

Para cada mercancía o grupo de productos puede haber una o varias normas. En éstas se expresan directrices sobre medidas, tamaño, dimensiones, contenido químico, compresión, resistencia, inflamabilidad, resistencia a la humedad, durabilidad, condiciones de seguridad, entre ellas preceptos de terminología, símbolos, embalaje, y demás aplicables a un bien o proceso de producción

##### **Regulaciones de toxicidad**

Se aplica a los productos en cuya elaboración se incorporen insumos

peligrosos o dañinos a la salud humana. Cada país elabora listas donde se especifican qué insumos se consideran tóxicos y en qué productos debe aplicarse dicha normatividad.

### **Normas de calidad**

Existen normas de calidad adoptadas por un número cada vez mayor de países.

Entre las más importantes destacan la serie denominada como ISO 9000. Con esta se certifica el proceso y procedimientos establecidos para la lograr la calidad de los productos de una empresa. En el campo de la problemática ambiental se trabaja con la serie ISO 14000.

## **VI.8. TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL y FORMAS DE COBRO**

### **a) TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

El comprador tiene que asumir todos los costos y riesgos por pérdida o daño de los artículos desde que se embarcan en el puerto asignado. Hasta ahí llega la responsabilidad del exportador; sin embargo, la realización de los trámites de exportación corresponde a éste. Esta modalidad sólo se utiliza en el transporte marítimo o fluvial.

### **b) FORMAS DE COBRO**

Este uno de los aspectos más importantes de las operaciones de comercio exterior.

Existen varias formas para recibir o realizar el pago de mercancías: cheques, giros bancarios, órdenes de pago, cobranzas bancarias internacionales y cartas de crédito.

#### **Cheques**

Si se decide aceptar esta forma de pago deberá prestar atención a que: el nombre del beneficiario se anote correctamente así como las cantidades escritas en números y letras coincidan, y el documento no presente alteraciones o enmendaduras.

#### **Giro bancario**

Se define como un título de crédito nominal que debe expedirse a nombre de una persona física o de una empresa. Son de negociabilidad restringida, ya que los bancos sólo los reciben como abono en cuenta. Debe buscarse que los giros a cargo del banco del importador sean de fácil aceptación en el banco del exportador. No debe despacharse las mercancías mientras no se reciba y se

presente el documento original para el cobro.

### **Orden de pago**

Se basa en una transferencia de recursos entre cuentas bancarias. Debe especificarse con claridad en qué momento deben recibirse los fondos con relación a la movilización física de las mercancías. También es importante aclarar quién y cómo se cubrirán los gastos y las comisiones de los bancos que intervienen en esta forma de pago.

### **Cobranzas bancarias internacionales**

El exportador acude a un banco y le solicita el servicio de cobranza internacional, indicando por escrito qué instrucciones deberá acatar. Asimismo, deberá entregar los documentos representativos de la mercancía y en ciertos casos algún título de crédito (letra de cambio o pagaré) con el fin de que ese banco, por medio de su banco corresponsal, de preferencia establecido en la plaza del importador, presente o entregue a este último los documentos contra el pago del importe respectivo o con la aceptación del título de crédito.

### **Cartas de crédito**

Constituye la modalidad más utilizada en el comercio internacional. Los participantes corresponden a: exportador o vendedor que inicia el procedimiento al negociar las condiciones de la carta de crédito y embarcar las mercancías; importador o comprador que pone en marcha los trámites para establecer la carta de crédito; banco emisor, es el que abre la carta de crédito de acuerdo con las instrucciones del importador; banco intermediario (corresponsal) cuya principal función es la de evaluar o calificar a los clientes y a los documentos.

Al respecto, el importador solicita la apertura del crédito al banco emisor y éste transmite las instrucciones al banco intermediario para que se lleve a cabo la operación conforme a los términos y condiciones convenidas entre el importador y exportador. Por medio del banco corresponsal, el banco emisor avisa al beneficiario del crédito (exportador) para que proceda al embarque de la mercancía y una vez que presente los documentos comprobatorios podrá hacer efectivo el importe de la operación.

Por último, es importante destacar que el exportador nunca realice un embarque antes de recibir de su banco la confirmación de la carta de crédito; verificar que todos los datos anotados en el documento son los correctos; revisar que las condiciones señaladas coincidan con lo convenido, preparar los documentos requeridos, y ante cualquier duda consultar a especialistas en la materia.

## **VI. 9. CONTRATOS INTERNACIONALES, SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS Y APOYOS FINANCIEROS AL EXPORTADOR**

### **a) CONTRATOS INTERNACIONALES Y SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

Antes de realizar una operación el exportador debe negociar los términos y condiciones contenidas en su forma escrita, ya que incluyen cláusulas que nunca se mencionan en otros documentos como un pedido en firme, una factura, un conocimiento de embarque, cartas de crédito y otros papeles tradicionales.

#### **Cláusulas del contrato de compraventa**

Debe incorporar el objeto del contrato especificando con claridad las características del producto o productos involucrados en él, el lugar de entrega y la responsabilidad por los impuestos; definir la problemática de patentes y marcas.

#### **Cláusulas del contrato de representación y distribución mercantil**

Debe incorporar el tipo de encargo que la empresa mexicana otorga a la persona física o moral del extranjero (de preferencia hay que optar por la comisión, la representación o la distribución); delimitar el territorio de exclusividad (se recomienda sea para una ciudad o un país); definir las obligaciones del exportador que pueden incluso disponer de un pequeño inventario a manos del distribuidor; aclarar si el representante puede o no comerciar productos similares al nuestro, el monto de la comisión, la forma de pago, se recomienda que el envío de la mercancía sea directamente al cliente y después se pague la comisión respectiva.

O bien se venda con cargo al stock, pague al exportador en un plazo máximo de tres días, (reteniendo su comisión); el mecanismo para la rendición de cuentas; definición de los gastos por publicidad y promoción; vigencia del contrato (de seis meses a una año) y la definición de patentes y marcas.

La solución de controversias puede dejarse en manos de los tribunales, a escoger uno o varios sistemas jurídicos nacionales. Sin embargo, ello puede implicar problemas y por tal razón se sugiere incluir la posibilidad del arbitraje comercial internacional como una cláusula de compromiso en el contrato.

### **b) APOYOS GUBERNAMENTALES PARA LAS EXPORTACIONES**

Existen diversos programas de apoyo para las exportaciones y otros apoyos no financieros de Bancomext.

### **c) APOYOS FINANCIEROS AL EXPORTADOR**

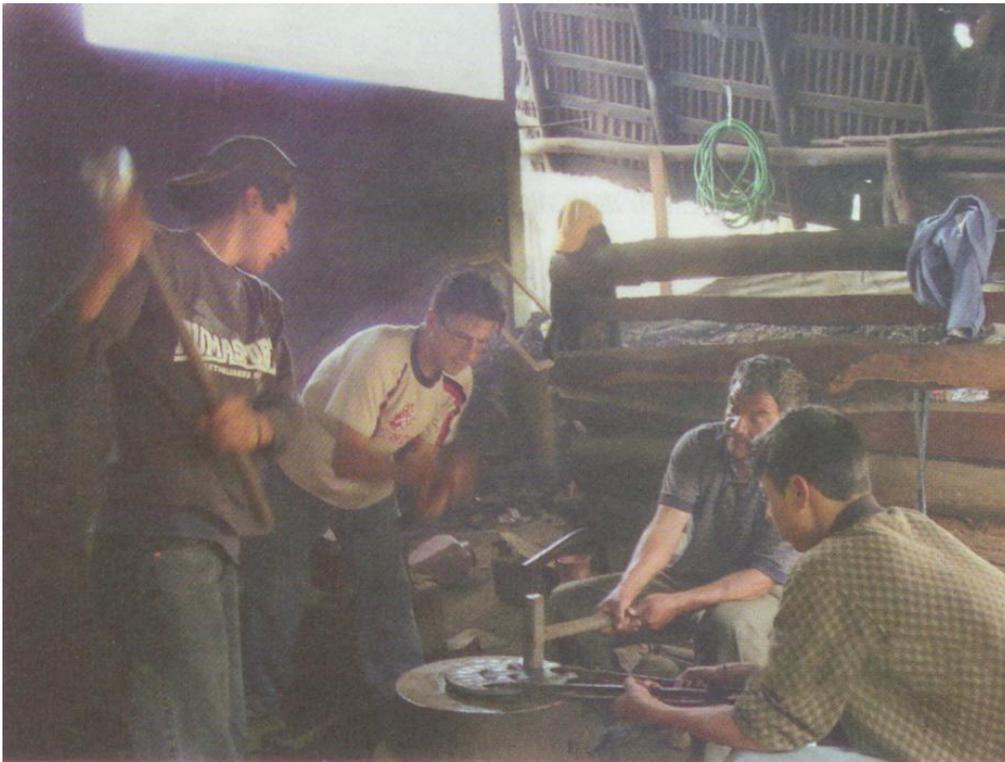
El Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.e. ofrece los servicios financieros

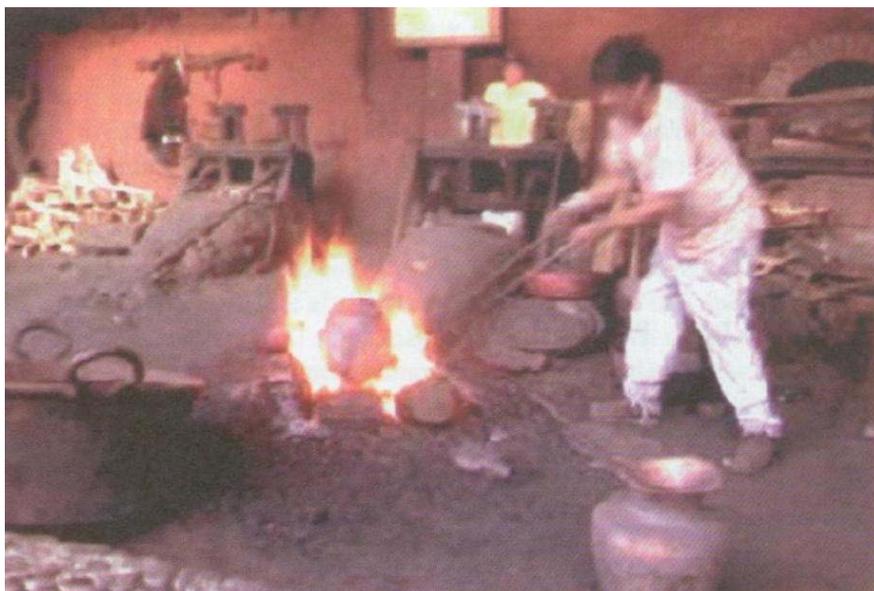
de: crédito (preexportación), crédito al comprador, cartas de crédito, garantías, capital de riesgo, servicios de tesorería, banca de inversión, servicios fiduciarios, comisiones mercantiles y avalúos.

## **cAPÍTULO VII. CASO DE APLICACIÓN LA COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIÓN DE ARTESANÍA DE COBRE FINO**

### **1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO**

Artesanía de Cobre Fino





*Taller Velásquez en Santa Clara del Cobre, Michoacán*



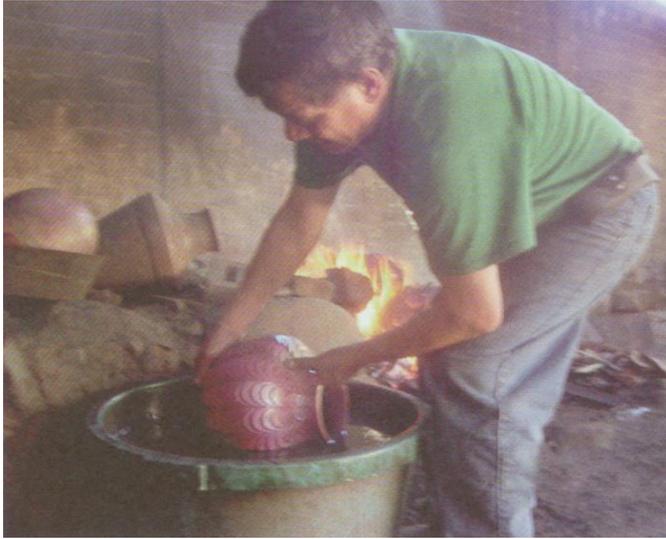
*Olla de Cobre al Rojo Vivo ( a unos 900°C*



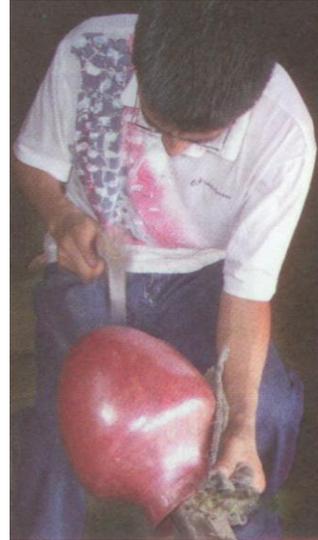
*Proceso de Ahondado*



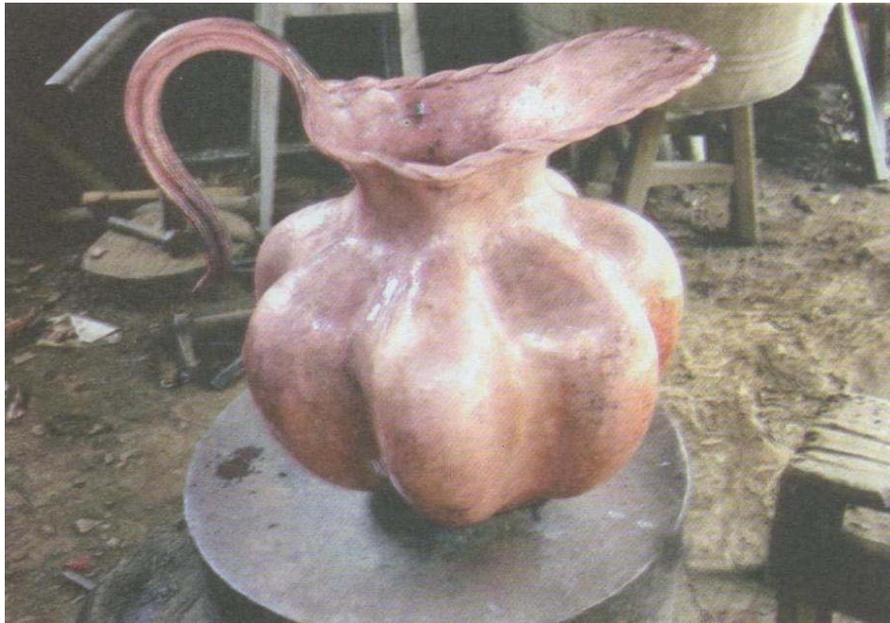
*Moldeando a martillazos una Olla.*



*Luego se limpian las piezas*

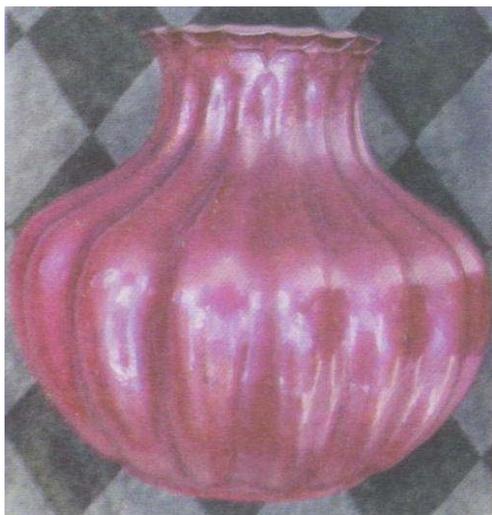


*Finalmente se pule la pieza con un martillo fino*



*Jarra de Alta Calidad, en fase final, casi lista para concursar en el Concurso Nacional del Cobre Martillado 2005, presentada por el Artesano*

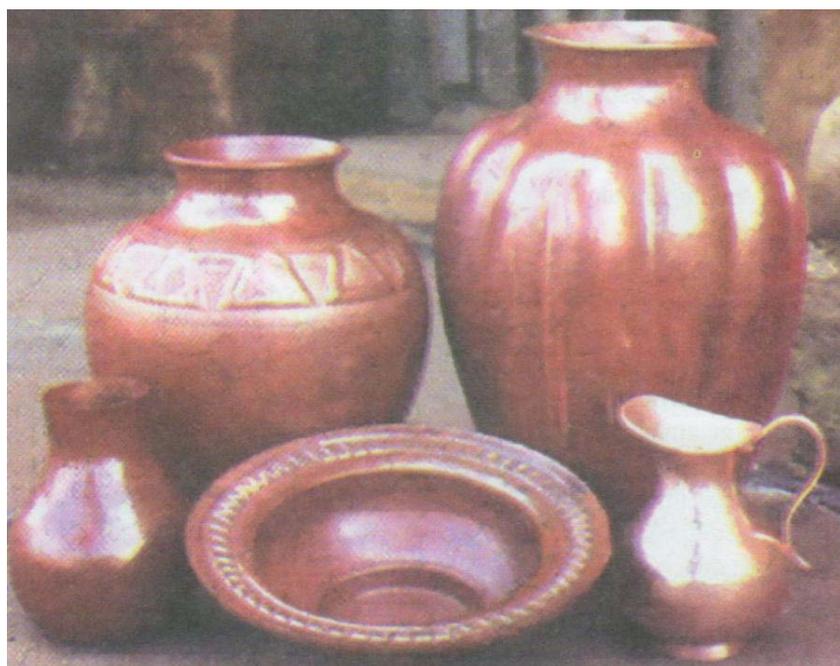
*Rafael Velázquez Ángel.*



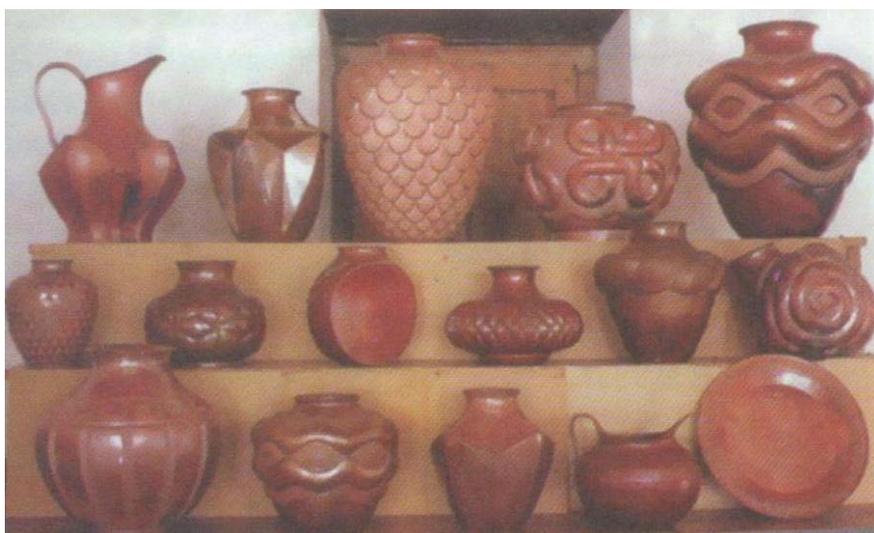
*Galardón Nacional  
2004, diseñado  
elaborado y  
presentado por el  
artesano Martín  
Velázquez Ángel*



*Las piezas de Cobre terminadas van a las tiendas*



*Exposición de variedad de artículos en el Museo Municipal*



*Ejemplos de piezas de cobre*

Sobre el Cobre Martillado existen evidencias de que el cobre se trabajaba antes de la llegada del conquistador español. Actualmente el trabajo del cobre martillado ha quedado prácticamente confinado a tres poblaciones: Santa Clara del Cobre, en Michoacán, así como en Tlahuelompan y Tizapán, en el estado de Hidalgo. Sin embargo, su calidad y abundante producción, siguen manteniendo como una de las importantes manifestaciones de arte popular en México.

Santa Clara del Cobre es sin duda el centro productor más importante del país. En las piezas de mayor calidad se utiliza la técnica de rematado de bordo, que es terminar la boca de los cazos, ollas, floreros, etc., sin ningún filo o metal adicionado.

Si bien la mayor producción es de artículos utilitarios, durante los últimos treinta años se ha desarrollado una corriente de artesanos que sobrepasaron las barreras del trabajo habitual, para convertirse en auténticos artistas de esta especialidad.

Sus piezas como centros de mesa, charolas y ollas han sido elaboradas dándoles al cobre diferentes aspectos, martillado, repujado, cincelado, pulido, patinado, etc., todo ello con acabados de notable perfección; y son de estas piezas de las que nuestro trabajo se refiere.

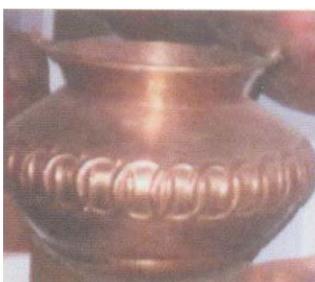
A diferencia de los trabajos realizados en Santa Clara del Cobre, están también los de Tlahuelompan y Tizapán, en el estado de Hidalgo, que utiliza el cobre laminado industrialmente, pero se termina amartillado. En este caso se utilizan piezas cortadas previamente y se unen con soldaduras de cobre y zinc. Se elaboran en este tipo de procedimientos candeleros, así como cafeteras de codo, de estilo turco, y de pico y tapa, cazos, alambiques, sartenes con tapa y otros artículos de menor complejidad como charolas, jarras, tazas, platos, ceniceros, y floreros.

Las piezas a comercializar son (citadas sólo como ejemplo):

Cazos,  
Centros de mesa,  
Floreros,  
Fruteros,  
Jarras,  
Jarrones,  
Ollas de aro,  
Platos y platones,  
Varios.

## 2. EJEMPLOS DE PIEZAS ORNAMENTALES EN COBRE

### CAZOS



### CENTROS DE MESA





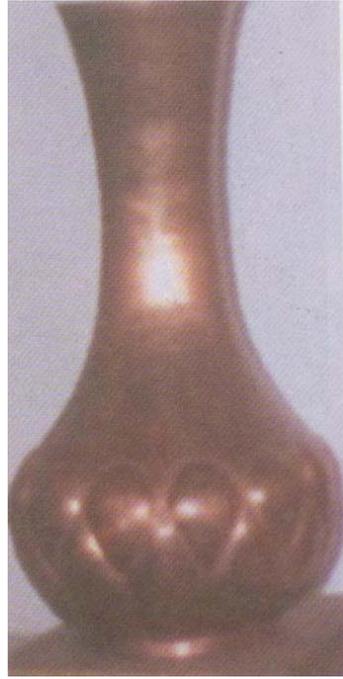
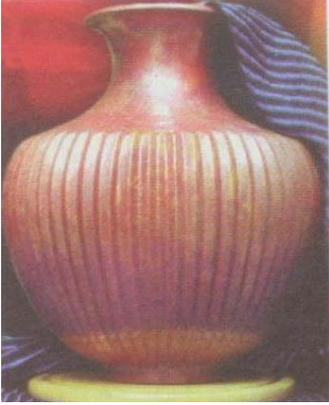
**FLOTEROS**





*Esta pieza concursará en el Concurso Nacional del Cobre Martillado 2005, presentado por el artesano Máximo Velázquez*

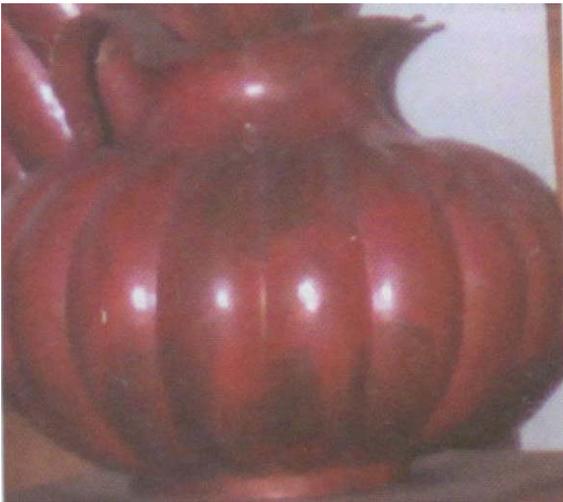


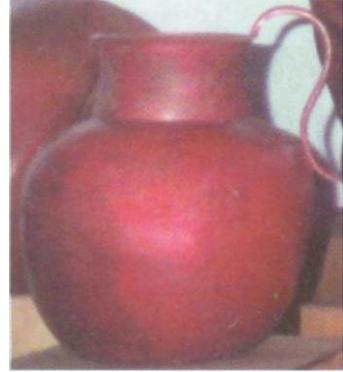
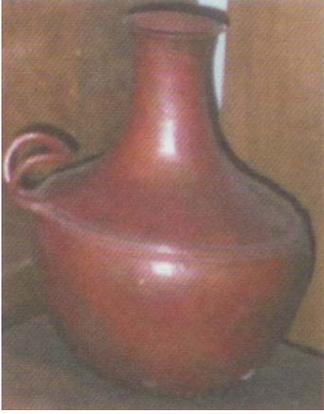


**FRUTEROS**

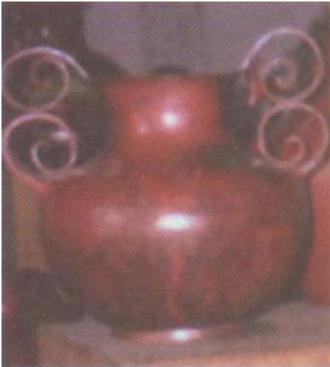


**JARRAS**





**JARRON**

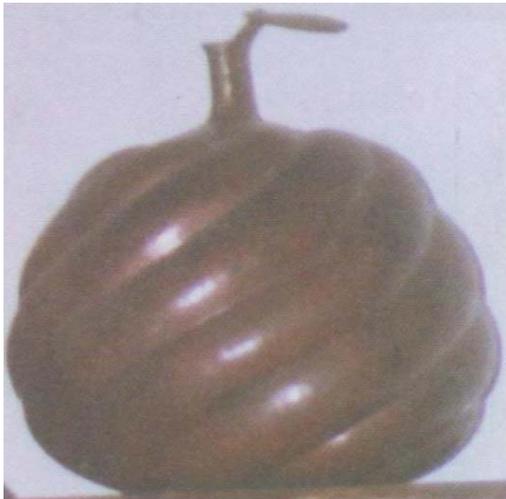


**OLLAS DE ARO**





**VARIOS**



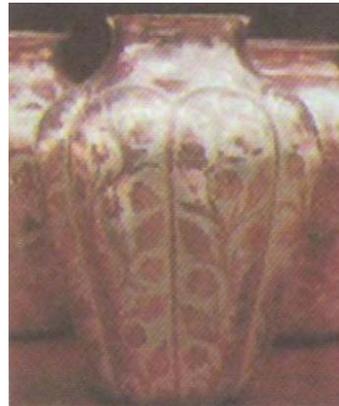
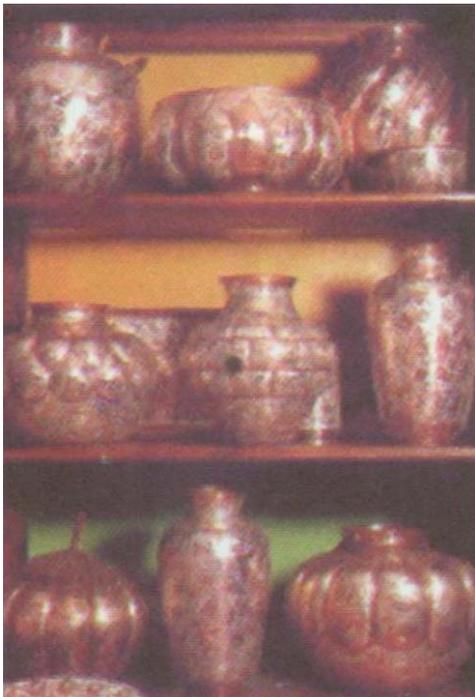




**EJEMPLO DE PIEZAS DE COBRE PATINADO NEGRO CON LAMINILLA DE ORO, DECORADO AL ÓLEO Y APLICACIONES DE LACA**



**EJEMPLO DE PIEZAS DE COBRE CON INCRUSTACIONES DE ORO, PLATA Y ORO-PLATA.**



**NOTA:**

Cabe mencionar que no se detallan medidas, peso y precio porque los artesanos incluso no permitían que se les tomara la fotografía de manera individual y específica por pieza, por temor a que les roben su idea creativa y después se elaboren piezas en oro y plata quitándoles su autenticidad, sin embargo, para exportación y previo convenio que los artesanos sí se señalará peso, medidas, precio y cantidad en existencia debido a que hay piezas casi iguales, pero en tamaño son diferentes porque las hay muy grandes, grandes medianas, chicas muy chicas además son unas más altas o más anchas por eso son piezas únicas porque no son exactamente iguales.

Existen piezas de cobre fino que son comerciales y oscilan entre los \$2,000.00 y \$18,000.00 en pesos mexicanos.

En tanto que las piezas que son únicas y además son piezas ganadoras y/o participantes en la Feria del Cobre en el mes de Agosto en Santa Clara del Cobre, Michoacán son de un costo mayor por ser consideradas obras de arte y además únicas y su precio oscila entre los \$18,001.00 a \$ 50,000.00 pesos mexicanos, dependiendo además su tamaño, peso y medidas, ya que las hay de juguetería, miniaturas, chicas, medianas, grandes, extra grandes y de ornamento al tamaño de una fuente cuyo costo es superior a los \$500,000.00.

Cabe mencionar que existe «competencia china», pues los chinos también trabajan el cobre, pero es de fábrica y en serie para algunas piezas que se elaboran en cobre. Sin embargo no igualan la creatividad, autenticidad e ingenio al arte en cobre mexicano.

**3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

La demanda por parte del consumidor se espera que sean parte los 22 millones de mexicanos que se encuentran radicando en los Estados Unidos y la clase pudiente de los Estados Unidos, los norteamericanos de clase media alta y alta.

**4. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL MERCADO DE CONSUMO****El Mercado, meta a nivel nacional podemos considerar:**

Cancún, Quintana Roo  
Tlaquepaque, Jalisco  
Oaxaca, Oaxaca  
San Luis Potosí, San Luis Potosí

**Mercado, meta a nivel internacional:**

En los estados de California, Texas, Illinois y Arizona se concentra el 90 por ciento de los residentes mexicanos.

- 1) California, Estados Unidos
- 2) Arkansas, Estados Unidos

- 3) Carolina del Norte, Estados Unidos
- 4) Georgia, Estados Unidos
- 5) Nueva York, Estados Unidos
- 6) Nuevo México, Estados Unidos
- 7) Texas, ubicando boutiques artesanales en Dallas, Houston y San Antonio, Estados Unidos
- 8) Chicago, Estados Unidos
- 9) Miami, Estados Unidos
- 10) Arizona, Estados Unidos
- 11) Orange, Estados Unidos
- 12) Santa Mónica, Estados Unidos
- 13) Albuquerque, Estados Unidos
- 14) Los Ángeles, Estados Unidos
- 15) San Francisco, Estados Unidos
- 16) Brooklyn, Estados Unidos

50%

El porcentaje de la población de origen latino que vive en California y Texas. California es el hogar de más de 11.9 millones de hispanos y Texas de 7.3 millones. Más de 3 de cada 4 latinos viven en siete estados, los cuales tienen poblaciones hispanas de 1 millón o más personas. Ellos son California, Texas, Nueva York, Florida, Illinois, Arizona y Nueva Jersey.

43%

La proporción de la población de Nuevo México que es latina, la mayor de cualquier estado. Le siguen California y Texas, con 34 por ciento cada uno.

## **ADEMÁS SERÁ BUENO VOLTEAR NUESTROS OJOS HACIA:**

### **Canadá**

Canadá es una tierra rica en recursos naturales, que limita al sur con USA, al norte con el Océano Ártico, al noreste con Alaska y al oeste con el Océano Atlántico. El país posee una población de 31.559.186 millones de habitantes al año 2002. En el año 2001 el ingreso per cápita fue de USA \$21.340, mientras que en año 1997 fue de USA \$20.290. El Producto Interno Bruto del país fue de USA \$677.178,25 millones en el 2001, observándose un aumento

### **La Unión Europea (Alemania, España, Países Bajos)**

Al tener Tratados de Libre Comercio con la Unión Europea y con América del Norte (tasa cero de arancel en artesanías), México se convierte en un país con facilidades para la exportación.

Se atribuye a la población mexicana el gran aumento del número de hispanos en Estados Unidos, que es actualmente de 35.3 millones de habitantes.

Hay varias maneras de ver a esos 20,6 millones de mexicanos que viven en Estados Unidos. Con interés, porque representan un mercado enorme y

desatendido.

Los mayores aumentos poblacionales de personas de origen mexicano se observan en California y Texas, pero pequeños estados del medio-oeste y del sureste de Estados Unidos han experimentado también un crecimiento notable.

El informe que contiene estas cifras fue divulgado el 10 de mayo, y en él se pone de manifiesto que el número de hispanos es similar al de la comunidad afro-americana, que tiene un total de 35.4 millones de habitantes.

La comunidad hispana, se supo también, es más joven que la media de los norteamericanos con una edad promedio de 25.9 años, mientras que la del resto de Estados Unidos es de 35.3 años.

Los mexicanos tienen una edad media de 24.2 años, mientras que la de los puertorriqueños es de 27.3 años.

Los puertorriqueños, que son ciudadanos estadounidenses por nacimiento, también experimentaron un crecimiento notable de un 25% más que en 1990, para un total de 3.4 millones de personas. Constituyen el segundo grupo hispano más numeroso después de los mexicanos. Los puertorriqueños contados son sólo los que viven en el territorio continental de Estados Unidos, no los de la isla de Puerto Rico.

Aunque Nueva York es todavía el sitio de residencia del mayor número de puertorriqueños, con 1.1 millón, esa población experimentó allí una disminución del 3%, según la Oficina del Censo. De cualquier manera, uno de cada tres hispanos de Nueva York es puertorriqueño.

La población cubana, el tercer grupo hispano de mayor número de personas en Estados Unidos, aumentó un 19%. El total de cubanos es de un millón 200 mil, más de la mitad de los cuales vive en el condado Miami-Dade, en el estado de Florida. La edad media de los cubanos es de 40.7 años.

La abrumadora mayoría de mexicanos en Estados Unidos vive en condados urbanos como Los Ángeles, donde hay tres millones de ellos, y el de Harris, Texas, donde viven 815 mil personas de esa nacionalidad.

El caso de los mexicanos en esta problemática es relevante, tan solo por su importancia numérica aunque no se circunscribe a ello. En 1998 la gran región de Los Ángeles tuvo 16.3 millones de habitantes, de los cuáles 4.2 son mexicanos, el 60 por ciento de ese grupo étnico residente en el estado, distribuyéndose éstos como conjunto, en los condados que la integran, de la siguiente manera: Los Ángeles 67.4%, Orange 12.7%, San Bernardino 9.8%, Riverside 8.6% y Ventura 4.2%.

## **ANÁLISIS DEL INGRESO PER CÁPITA EN ESTADOS UNIDOS**

El poder adquisitivo de los hispanos en Estados Unidos no ha cesado de crecer a un ritmo más acelerado que el de cualquier otra minoría en el país a pesar de los más recientes problemas económicos. Pero esta capacidad de compra de los hispanos no sólo se ha fortalecido sino que proyecta avanzar hasta casi duplicarse en los próximos cinco años, según investigaciones de mercado, de

acuerdo con un reportaje sobre el tema publicado por el diario The Miami Herald.

El Centro Selig de la Universidad de Georgia, que analiza el crecimiento económico, estima que los hispanos tendrán este año una capacidad adquisitiva de 580 mil millones de dólares (600 mil millones incluyendo a Puerto Rico, según analistas) y que para el 2007 su poder de compra ascenderá a \$926 mil millones.

Los datos muestran que entre 1990, cuando los hispanos gastaron \$223 mil millones, y el 2007 se habrá producido un incremento del 315 por ciento en su poder adquisitivo, un crecimiento porcentual casi tres veces más grande que el 121 por ciento de aumentó en la capacidad de compra de todos los consumidores no latinos, según el Centro Selig. De esta forma, en el 2007 los hispanos representarán 9.4 por ciento del poder de compra estadounidense, comparado a 5.2 por ciento en 1990.

«Es un poder adquisitivo ya tan grande como el del grupo afro americano, y el crecimiento se va a acelerar», señaló Carlos Santiago, presidente de la consultora Santiago Solutions, con sede en San Francisco.

Los latinos representan 13.5 por ciento de la población estadounidense, y además de multiplicarse más rápido que cualquier otro grupo, ahora tienen más acceso al crédito, por 10 que están comprando más casas y vehículos que antes, dijo al Herald James Forrest, de la firma de investigación Strategy Research Corporation en Miami. A ello se le suma un notable aumento en el ingreso familiar promedio del hispano en la última década, y una corriente migratoria desde Latinoamérica que perdura.

Curiosamente, la tasa de crecimiento del poder adquisitivo hispano entre 1990 y el 2002 se ha gestado fuera de los estados con mayor población hispana del país, afirma el Centro Selig. Carolina del Norte, Arkansas y Georgia, ocupan los tres primeros puestos.

California continúa como líder en cuanto al poder adquisitivo de los hispanos que viven en Estados Unidos. California es un estado complejo, diverso y poderoso, un país dentro de otro. Su producto regional bruto se acerca ya el billón de dólares en este fin de siglo y por ello es la sexta economía más grande del mundo; es el estado más rico de Estados Unidos con 13.8% del producto nacional, seguido por Nueva York con 8.28% y Texas con 7.01 %, según datos de 1994. No obstante, su ingreso per cápita, que está ligeramente arriba del nacional, no es de los más grandes. En 1996 fue de 25.4 miles de dólares, debajo de Massachusetts 29.4, Nueva Jersey 31.05, Illinois, 26.6, entre otros. Tiene alrededor de 35 millones de habitantes, más del 13% de la población de Estados Unidos, siendo el estado más poblado aunque es el tercero en tamaño territorial.

## **COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA DEMANDA**

No existen registros en México para decir, exactamente cuántas piezas se exportan y venden que es esto último lo que nos ocupa. Sin embargo, según revistas, de artesanías publican que las piezas de cobre fino son aceptadas y debido a su tradición, la cultura que traslada y proyecta de un pueblo y su manera de vivir, en los Estados Unidos no se cuestiona si es caro o barato, la compran porque les gusta, por forma de elaboración, por la tradición de un pueblo y por el afán de tener algo único llamado arte donde el precio es lo menos que importa.

No obstante en México, las piezas de cobre son muy bien aceptadas, pero lo que hace al mexicano no comprarlas es por su costo, ya que su ingreso per cápita, y su bajo nivel de vida son factores que influyen en considerar invertir en objetos decorativos donde su costo mínimo sea \$2,000.00 donde se considera caro.

Hay clase alta que si las adquiere, y donde tampoco importa mucho cuanto cuesta, no así en la gran mayoría donde el precio determina qué y cuántas piezas puedo comprar y en qué momento.

## **PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

Piezas mensuales demandadas

40 a 60 piezas ofrecidas

La comercialización y exportación de artesanía de cobre fino es relativamente fácil, deberá tomarse en cuenta que si pretendemos abrir un establecimiento, local o tienda boutique artesanal, o souvenir mexicano, etc., al menos consideraremos contar con un local de 4 x 6 que son las medidas de un stand o local pequeño con un stock de producción de 40 a 60 piezas de cobre fino, es decir piezas exclusivas, únicas, talladas a mano, con laminado de oro o de plata y que por sus características, raíces culturales y tiempo específico de dedicación tienen al menos un costo de \$4,000.00 en México. La inversión inicial en México será de \$300,000.00 a \$400,000.00.

En Estados Unidos se agregará obviamente los gastos de transportación, aranceles, y valores culturales, que las hacen únicas y sin competencia en tradiciones y forma de producirlas.

Se llegará a los mercados meta por medio de:

- 1) Desarrollo de nuevos productos utilitarios, con empaque y embalaje adecuado para su transportación internacional, a nuevos mercados.
- 2) La creación de una página web en la cual se muestre un catálogo de los productos exportables con lista de precios.
- 3) Promoción de las artesanías por medio de envío de catálogos a los clientes potenciales.
- 4) Se establecerán y mantendrán relaciones interinstitucionales con Bancomext, Instituto Nacional Indigenista, Secretaría de Relaciones Exteriores, Consulados y Cámaras de Comercio, para facilitar la comunicación e información que se requiera.

## **CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LA UBICACIÓN DEL NEGOCIO**

### **Localización**

La selección de la ubicación del negocio será el resultado de conjugar y evaluar los factores que se mencionan a continuación:

Pasos para la elección del sitio de la empresa Existen tres pasos principales.

El primer paso es la elección de la región o área general en que la planta se debe localizar, y comúnmente requiere el estudio de cinco factores:

Proximidad al mercado: Se debe tener en consideración la ubicación de los clientes potenciales, así como de los posibles canales de distribución, de tal forma

de poder disminuir los costos.

Proximidad a los proveedores de insumos: Los proveedores de las materias primas, para el proceso de producción, deben estar ubicados cerca de la fábrica, con objeto de tener rapidez en las entregas y fletes a costos menores.

Vías de comunicación y disponibilidad de medios de transporte: La región en estudio deberá contar con vías de comunicación (carreteras y ferrocarril) para el adecuado transporte del personal, materias primas y producto terminado; así como con la disponibilidad de empresas transportistas de carga para la entrega del producto.

Servicios públicos y privados idóneos tales como luz, agua, drenaje y combustibles, entre otros: Se deben revisar los servicios públicos y privados que se ofrecen en la zona, en virtud de que las plantas manufactureras requieren usualmente de un suministro importante de agua y fuentes de energía.

Condiciones climáticas favorables: En las micro y pequeñas empresas éste es un elemento importante para evitar el aumento en los costos por energía y contribuir en general a la competitividad de los bienes producidos

El segundo paso, es la elección de la comunidad en particular, la que debe contar con:

Mano de obra adecuada en número y tipo de especialidad requerida: lo anterior con el propósito de que exista perfecta correspondencia entre los requerimientos relativos a la disponibilidad de mano de obra actual y futura de la empresa respecto de la comunidad que se los debe proporcionar.

Escala de salarios que compiten con los pagados por otras compañías de la misma industria, en otra localidad: Las empresas deben de tener bien establecido el rango de sueldos que pueden pagar por actividad desempeñada y aprovechar diferencias respecto a los sueldos de otras empresas del mismo giro en otras comunidades.

Cargas fiscales: Se deberán valorar las cargas fiscales de cada comunidad en estudio, en relación con los impuestos federales y locales, así como aprovechar las exenciones correspondientes, las cuales pueden ser un factor importante en la elección del sitio de instalación de la planta.

Condiciones de vida de la comunidad: Un factor útil a considerar es lograr el desarrollo que puedan tener los empleados en la comunidad, por lo que deberá identificarse aquella que cuente con los servicios básicos como son: escuelas, hospitales, mercados, iglesias, entre otros.

El tercer paso, es la elección del sitio exacto de localización de la planta en la comunidad favorecida. Esto quiere decir que después de tomar en cuenta todos los puntos anteriores, se procederá a la elección del lugar más pertinente.

En el caso de que se tenga ubicado o seleccionado un terreno en particular, se deberán considerar los siguientes factores: ubicación, extensión, topografía, posibilidad de ampliaciones, requisitos legales, molestia a terceros, entre otros.

#### Tipos de recorrido

Para analizar la distribución de las instalaciones se debe de tomar en cuenta el flujo de operaciones, además de definir los diferentes servicios que se van a proporcionar.

Cabe aclarar que la distribución puede cambiar para cada línea de servicios.

A continuación se señala una relación de las instalaciones necesarias para una pequeña empresa en este giro y se presenta un bosquejo general de su distribución interna:

Recepción.

Documentación y descarga de materias primas. Almacén de materias primas.

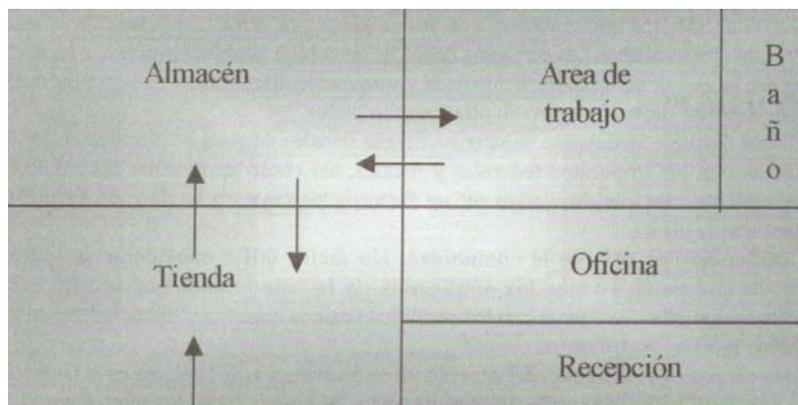
Oficina Técnica y Administrativa.

Vestidores, baños y sanitarios.

Área de trabajo.

Tienda (Atención a clientes).

Distribución interna de las instalaciones de la planta



Como se había mencionado, una medida mínima para el área de tiendas sería de 4 x 6 metros, pero en la medida de las posibilidades de ubicación, tierra y espacio puede ser mayor y en tal caso se sugiere la distribución arriba expuesta.

## ANÁLISIS DE LA OFERTA

Se puede ofrecer un mínimo de 60 piezas, mismas que mediante convenio se elaboraran y entregarán por parte del artesano de Santa Clara del Cobre, haciendo hincapié en que estas piezas finas llevan un proceso de elaboración de 8 meses, mientras que otras sólo 6 días.

Estas piezas deberán seleccionarse cuidadosamente, y se ofrecerán mediante catálogo con medidas, tamaños, dimensiones, peso y sobre todo especificando cantidad y precios más envío. Recordemos también que al consumidor, en cuestión de arte y artesanías le gusta ver físicamente la pieza, medirla, pesarla, tocarla, sentirla, conectarse con su historia de elaboración, tradición, cultura, lugar de elaboración, es decir, calibrarla en toda su dimensión para así, determinar y fundamentar su decisión de compra.

Las artesanías en cobre, no tienen igual, ni punto de comparación con las de otros países como Colombia, Chile, la pirata de China.

Debemos convencer al comprador de su valía, de su tiempo de fabricación, de lo delicado, preciso y creativo de su proceso, para que se reconozca en la pieza

su precio y necesidad de que forme parte de su decoración hogareña.

Recordemos que estos artículos no son de primera necesidad, no son utilitarios, son arte y de decoración exquisita para el hogar, la oficina u oficinas gubernamentales.

## CONCLUSIONES

El pensar en establecer un negocio, implica una serie de planteamientos a reflexionar tales como prestar servicios, producir o comercializar y no sólo eso también hay que pensar en el nombre del establecimiento, el nombre del producto, la etiqueta, registrar una marca.

Cuando ya hemos establecido lo primero ¿qué hacer? Ahora pensemos ¿en dónde lo voy a vender?, ¿a quién se lo ofrezco?, ¿quién me lo puede comprar?, son premisas que al igual que las primeras son importantes porque de ello dependerá mi éxito y permanencia en el mercado.

En el caso particular de la transformación del cobre, también existen esas premisas; agregando a ello el considerar que su proceso de elaboración o transformación por pieza es diferente porque para unas piezas es sólo cuestión de unos días, otras se producen por 30 o 40 piezas diarias y las de gran valor económico no menos de 8 meses porque son producto de la creatividad de los maestros artesanos que con su afán, su amor al trabajo y profundo cariño al cobre que les inspira para diseñar verdaderas, auténticas y originales obras de arte.

Para comercializar piezas de artesanía en cobre u obras de arte en cobre, es imprescindible pensar ¿cuántas piezas se pueden ofrecer de cazos, floreros, fruteros, centros de mesa, ollas de aro, jarras o jarrones?, porque hay variedad, pero no son iguales, son parecidas en forma, no así en tamaño, podremos ayudarnos de un catálogo, anteponiendo la cantidad en existencia y la posibilidad de hacerlas sobre pedido aclarando que no será exactamente igual porque son hechas a mano y que su proceso de elaboración es tardado.

Podemos concluir entonces, que nuestras miras a exportar deben sólidamente respaldadas por suficiente producción mensual, ya que la demanda mensual reportada según la casa de las artesanías de Morelia, Michoacán es de 60 piezas y con un mínimo de 25 piezas, cantidad que deberemos tener lista para ocupar el lugar de las piezas vendidas en el mes en una boutique artesanal de arte en cobre.

Publicitarnos por Internet es una excelente opción, indicando siempre la pieza, tamaño, medidas, precio y cantidad en el inventario para ofertarlas al consumidor o cliente potencial, mencionando siempre y como carta de presentación que son piezas hechas a mano, únicas, tradicionales y la única fuente de ingresos de un pueblo que su única ocupación es transformar ideas y pensamientos en arte; un pueblo lleno de tradiciones usos y costumbres que a través de sus piezas quieren dar la vuelta al mundo.

Exportar puede que en papeleo sea difícil, pero como ya se dijo antes lo difícil es, o sería mantener un stock de almacén, que para mantenerlo habrá que realizar convenios por escrito con varios maestros artesanos para en conjunto, se pueda reunir una cantidad suficiente para exportar.

El mercado nacional, no es que sea malo, existe clase pudiente, organizaciones gubernamentales, empresas enormes y exitosas como los cinemas, las cadenas de televisión entre otras que si pueden perfectamente cubrir el importe de estas piezas ya sea para la decoración de su hogar y oficina, sin embargo, el ingreso promedio de nuestra población mexicana no cuenta con lo

suficiente para desembolsar ni mil ni doscientos pesos en una pieza que sólo es ornamental, no es utilitaria y que tampoco es de primera necesidad.

La situación económica del mexicano en México no es tan halagüeña, los bienes duraderos y artículos de primera necesidad en su canasta básica siempre serán en primer término y por lo tanto un artículo como este que no representa vacaciones, entretenimiento o salud no será por menos tomado en cuenta a menos que sea útil y durable de acuerdo al uso y necesidades de la familia.

En cambio, la situación de económica del mexicano en Estados Unidos, se muestra mejor, aunando a ello que lejos de su patria, de la tierra que los vio nacer, ellos si pagarían cualquier cantidad por tener en su hogar u oficina un cachito de México.

Estados Unidos, Canadá y algunas partes de Europa resultan ser un mercado interesante, atractivo y que tendría mucho éxito con gente de alto poder adquisitivo no importando que no sea mexicano, ya que para ellos las culturas, tradiciones, usos y costumbres de otros países son interesantes y respetadas por los extranjeros quienes si estarían dispuestos a adquirir artesanías, piezas auténticas hechas a mano.

Es importante poner especial atención al empaque, la etiqueta, la forma de presentar el producto y una vez definido el mercado que nos interesa y sus oportunidades, se debe estudiar la manera en que el futuro negocio explotará esas oportunidades. Amén de eso establecer un local con una excelente presentación, localización, distribución y atención al cliente con perfecto conocimiento del artículo a ofertar.

En el comercio internacional se han presentado cambios, mismos que ya no se asemejan mucho a la clase de intercambio analizado por la teoría clásica. En donde se nos habla de un comercio internacional basado en ventajas comparativas, según el cual todos los países participan en el comercio internacional exportando productos con los que son mas competitivos, así tenemos que los países en vías de desarrollo como México, exportarían materia prima; y los países desarrollados exportarían manufacturas.

A partir de la Segunda Guerra Mundial una porción grande y creciente del comercio mundial ha llegado a consistir en intercambios que no pueden atribuirse con tanta facilidad a las ventajas latentes de los países que exportan bienes particulares, sino al contrario, el comercio parece reflejar conveniencias arbitrarias o temporales, derivadas de las economías de escala en donde las alianzas estratégicas juegan un papel clave, de la experiencia acumulada a través de la investigación y desarrollo y de la innovación tecnológica.

El análisis económico tradicional se basa en el supuesto de que los mercados no distan mucho de ser perfectamente competitivos, en donde se encuentran muchos productores demasiado pequeños para poder influir en precio o en acciones futuras de sus competidores. Es decir, se hablaba de un mercado inter industrial donde las ventajas comparativas de la teoría clásica se daban sin ningún problema. Pero el cambio del patrón comercial ha hecho que este supuesto sea en la actualidad inaplicable a la política comercial.

Se dice que las empresas trasnacionales están ubicadas en mercados imperfectamente competitivos, en donde realizan un comercio intra industrial.

Tres características son las que parecen definir perfectamente a las empresas transnacionales, estas son:

- Tener pocos rivales identificables.
- Contar con la capacidad para afectar los precios.
- Influir en acciones competitivas.

Estas empresas ubicadas en los países desarrollados, tienen tendencias de crecimiento, por lo tanto, están alertas a las nuevas aperturas económicas de los países en desarrollo. El establecimiento de este tipo de empresas en países en desarrollo viene a perjudicar a las empresas pequeñas nacionales, las cuales están acostumbradas a gozar de un mercado sin competencia en donde no tuvieron la necesidad de mejorar la calidad y precio de sus productos.

Las PYME mexicanas, las cuales conforman el 98 % de la industria de la nación, se encuentran inmersas en este problema. Al iniciarse la apertura comercial, se dijo que las empresas mexicanas iban a aprender a competir conforme fuera transcurriendo el tiempo, pero la realidad ha sido otra muy distinta.

Con esto, no se quiere decir que se esta en contra del modelo económico actual, los acontecimientos históricos y los que están sucediendo actualmente nos indican que el comercio internacional es la clave del desarrollo económico de una nación. Sin embargo este comercio internacional debe de ser más justo.

No cabe duda que la apertura realizada en las negociaciones del TLCAN fue abrupta para el sector de la PYME, aún cuando se negoció la apertura por periodos de tiempo, las PYME no han podido enfrentar la competencia proveniente de nuestros principales socios comerciales. Esto se debe a que como la mayoría del sector industrial mexicano está conformado por PYME, son muy pocas las empresas que tienen una producción a gran escala, por lo tanto, sus costos de producción son más elevados. Si el sector de la PYME se integrara y trabajara en conjunto, se podrían tener mejores resultados, es decir, que PYME que producen bienes similares se integren y cada empresa desempeñe un papel específico en el proceso de transformación, de modo que cada empresa se convierta en una unidad productora o consumidora de bienes y servicios que otras requieren o suministran. En conjunto el comportamiento sería de una gran empresa, en términos de aprovechamiento de economías de escala, pero se conservaría la flexibilidad derivada de la independencia de cada una de las unidades que la conforman.

Otro problema que aqueja a las PYME, es que en México, pocas son las empresas que fomentan el interés por desarrollar la investigación y la innovación tecnológica de sus productos, mientras que en otros países estos factores son clave para lograr el éxito en la comercialización. Es necesario que se le dé la debida importancia a estos factores, que las empresas busquen el mejoramiento de sus productos, que estén siempre al día innovando la producción de acuerdo a los requerimientos de los consumidores.

Todos estos problemas debieron de ser previstos y solucionados antes de la firma del TLCAN y de la apertura comercial, pero como nos encontramos ya inmersos en este tratado, proponemos para lograr una recuperación económica, elevar nuevamente los aranceles, pero no al mismo porcentaje que se tenía, e ir eliminando de una manera estratégica, sin dejar de apoyar a las empresas

para que mejoren la calidad y precio de sus productos, para que una vez que se decida dar una mayor apertura. Nuestras PYME se encuentren en las mismas condiciones de competitividad que las empresas extranjeras.

Es necesario que el gobierno otorgue un programa de apoyo hacia la PYME (y no hacia el sistema financiera como lo está haciendo en la actualidad) que reactive el sector de la PYME y así poder salir de la crisis.

Las PYME ya están completamente agotadas y ya no hay forma de aguantar mucho tiempo las presiones de tasas de interés elevadas y un mercado financiero inestable.

El desaliento y agotamiento que existe actualmente en las empresas y sus trabajadores, ha sido generado debido a que cualquier medida que tome el gobierno se considera insuficiente a causa de la falta de confianza que persiste en el país.

El fortalecimiento económico de México no puede estar sujeto a la decisión y privilegio de los especuladores, ni a falta de decisiones serias porque habría altos costos para la nación.

## BIBLIOGRAFÍA

[www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=1](http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=1) O  
[www.soyentrepeneur.com/](http://www.soyentrepeneur.com/)  
[www.unomasuno.com.mx/unomasuno/columnas/rutafinanciera.html](http://www.unomasuno.com.mx/unomasuno/columnas/rutafinanciera.html)  
[www.fonart.gob.mx/fonart/convenio.htm](http://www.fonart.gob.mx/fonart/convenio.htm)  
[www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?) [www.fonart.gob.mx-catalogo](http://www.fonart.gob.mx-catalogo) [www.usembassy-mexico.gov/bbf/bfpreguntas.htm](http://www.usembassy-mexico.gov/bbf/bfpreguntas.htm)

50 states.com-States and Capitales  
[www.50states.com/](http://www.50states.com/)

Relaciones México-Estados Unidos, México United  
[www.usembassy-mexico.gov/bbf/bfrelaciones-Mex-EU.htm](http://www.usembassy-mexico.gov/bbf/bfrelaciones-Mex-EU.htm)

[www.monografias.com.mx](http://www.monografias.com.mx)

[www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)  
MEDINA MACIAS, Ricardo  
Los Mexicanos en Estados Unidos  
Agosto 2001

[www.aipenet.com](http://www.aipenet.com)

Ibarra, Guillermo  
Contacto Magazine  
*Revista Electrónica*  
Maestría en estudios de Estados Unidos y Canadá  
Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

ALEGRE, Luis, ET. AL,  
*Fundamentos de Economía de la Empresa: Perspectiva Funcional*,  
Ed. Ariel Economía, España, 1995.

BACA, Urbina  
*Evaluación de proyectos de inversión*,  
Ed. McGraw Hill, México, 1993.

EROSSA, Victoria  
*Proyectos de Inversión en Ingeniería*,  
Ed. Limusa, México, 1992.

O'NEAL, Charles y Bertrand, Kate,  
*Marketing justo a tiempo*,  
Ed. Norma, Colombia, 1996.

POR TER, Michael  
*Estrategia competitiva*,  
Ed. CECSA, México, 1990.

SEGUN, Jeffrey  
*Curso de Mercadotecnia*,  
McGraw Hill, México, 1995.

STANTON, William  
*Fundamentos de Marketing*,  
McGraw Hill, México, 1995.

Museo del Cobre  
Santa Clara del Cobre, Michoacán.

Casa de las Artesanías  
Morelia, Michoacán.

Guías Empresariales  
*Comercialización y Exportación de Artesanías*,  
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial  
Ed. Porrúa  
Bancomext  
*Guía Básica del Exportador*,  
Banco Nacional de Comercio, S.N.C.  
México D.F., 53. Edición de 1997.

México Desconocido  
*Michoacán, fiestas y tradiciones*, Ediciones Cuatro Rumbos  
96 Págs.