Efectos del TLCAN en la competitividad de la pequeña empresas en México

JERRY HAAR

CATHERINE LEROY-BELTRÁN

ÓSCAR BELTRÁN*

Apesar de los convincentes indicios de que las bondades del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) superan, en buena medida, sus costos en Canadá, Estados Unidos y México, persiste en los tres países un debate respecto de si son más los *ganadores* que los *perdedores* del Tratado.[1] En el caso de México, país objeto de este proyecto de investigación, tanto el Partido Revolucionario Institucional (PRI) como el Partido Acción Nacional (PAN) apoyan el acuerdo.[2]

Las cifras del intercambio tienden a reforzar el argumento de que el TLCAN ha dado un impulso importante al comercio exterior mexicano. De enero a junio de 2000, Estados Unidos y México intercambiaron 118 900 millones de dólares, cifra 31% superior a la correspondiente a igual semes-

* Director del Programa Interamericano de Empresas y Trabajo en el Dante B. Fascell North-South Center, de la Universidad de Miami, así como investigador titular asociado en ese mismo centro y en el Center for Human Resources, Wharton School, de la Universidad de Pensilvania; profesora de administración de empresas en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), campus Ciudad de México, y profesor y director del programa de maestría en administración de empresas en el ITESM, campus Ciudad de México. [Traducción del inglés de Jacqueline Fortson.]

1. No son muchos los defensores del TLCAN que se hacen oír en el Congreso de Estados Unidos; más aún, una pequeña minoría de representantes republicanos y demócratas considera que el Tratado debería modificarse. Por su parte, el Partido de la Reforma y el Partido Verde en Estados Unidos —aun cuando marginales—, así como el Nuevo Partido Democrático en Canadá y, en menor grado, el Partido de la Revolución Democrática (PRD) en México han sido críticos del acuerdo.
2. Con todo, es importante tener cuidado de no suponer que este apoyo ha sido incondicional y ajeno a cuestionamientos. Un informe publicado por el senado mexicano el 8 de agosto de 2000 señala que, si bien es cierto que el TLCAN ha traído muchos resultados positivos a México, ciertos sectores se han visto muy afectados, por lo que algunas de las disposiciones del Tratado tendrían que ser renegociadas.

tre de 1999 y casi el doble de los niveles de 1993. En Estados Unidos las importaciones provenientes de México ascendieron a 65 400 millones de dólares, y se han mantenido en una trayectoria ascendente.[3] Sin duda, hasta antes de la reciente crisis, el sólido crecimiento de la economía estadounidense contribuyó de manera significativa a este dinamismo; sin embargo, no puede negarse que la disminución de los aranceles y de las barreras no arancelarias en los tres países significaron un impulso al comercio, las inversiones y los flujos financieros transfronterizos. Además, de la mano del TLCAN, México ha impulsado una política de comercio exterior que se ha traducido en numerosos acuerdos bilaterales y multilaterales con naciones tanto del interior como fuera del hemisferio occidental.[4]

Al examinar los efectos del TLCAN en Canadá, Estados Unidos y México, la mayoría de las evaluaciones —sean cuantitativas o cualitativas— se han centrado en los efectos macroeconómicos agregados, incluidas las repercusiones en la fuerza laboral.[5] Son pocas las investigaciones que se han ocupado de la microeconomía de las empresas, y en particular de las pequeñas y medianas (PYME).

3. *Mexico-U.S. Trade Growing at Remarkable Rates, Says Embassy of Mexico,* NewsEdge Corporation, 21 de agosto de 2000. Si bien es cierto que el intercambio comercial en el marco del TLCAN experimentó una considerable caída a partir del verano de 2001 y hasta marzo de 2002, ello se debió a la recesión económica estadounidense y a los ataques terroristas del 11 de septiembre, que exacerbaron la desaceleración de la economía de Estados Unidos. Por consiguiente, las tendencias anteriores del desempeño comercial de México con Estados Unidos y Canadá constituyen indicadores más precisos de los efectos del TLCAN y de las perspectivas a futuro que el desempeño estadístico más reciente.
4. México ha suscrito convenios de liberación comercial con la Unión Europea, Israel, Chile y el Grupo de los Tres (México, Colombia y Venezuela). El efecto de los acuerdos de libre comercio mexicanos (ALCM) en relación con el resto del mundo es significativo: de 1995 a 1998 el índice general de las exportaciones de América Latina en su conjunto creció 34.5%, en tanto que en México dicho índice fue de 55.1%, el mayor en toda la región. Más aun, para agosto de 1999, las exportaciones mexicanas representaban casi 50% del volumen mensual de las exportaciones en América Latina: las exportaciones totales de la región ascendían a 22 000 millones, de los cuales 12 000 millones correspondían a México. Véase CEPAL, *Anuario Estadístico de América Latina,* Santiago, Chile, 2000.
5. Raúl Hinojosa Ojeda *et al.*, *The U.S. Employment Impacts of North American Integration after NAFTA: A Partial Equilibrium Approach,* North American Integration and Development Center, University of California in Los Angeles, 2000; Robert E. Scott, *North American Trade after NAFTA: Rising Deficits, Disappearing Jobs,* Economic Policy Institute, Washington, 1996; Rolf Mirus y Barry Scholnick, *U.S. Foreign Direct Investment into Canada after the Free Trade Agreement,* Center for International Business, University of Alberta, Calgary, 1998; Gilbert Gagné, "North American Free Trade, Canada, and U.S. Trade Remedies: An Assessment after Ten Years", *World Economy*, 2000, pp. 77-91; Beatriz Leycegui y Rafael Fernández de Castro, *TLCAN: ¿socios naturales? Cinco años del Tratado de Libre Comercio de América del Norte,* ITAM, México, 2000; Luis Rubio, *Tres ensayos: Fobaproa, privatización y TLC,* Editorial Cal y Arena, CIDAC, México, 1999, y Red Mexicana de Acción Frente al Libre Comercio, *Espejismo y realidad: el TLCAN tres años después,* RMALC, México.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Justo antes de que el TLCAN entrara en vigor, algunos analistas y críticos predijeron que el acuerdo produciría efectos negativos generalizados en las PYME de México. Vaticinaron que los únicos beneficiarios serían los consorcios transnacionales, las grandes empresas privadas mexicanas y las maquiladoras.

Junto con las fuerzas de la globalización, una mayor y más profunda integración económica está obligando a muchas empresas a ajustarse y competir, a fin de sobrevivir. No se puede subestimar la importancia que para México tienen sus PYME y los efectos del TLCAN en ellas. Alrededor de 99% de los negocios que conforman el sector privado —formal e informal— mexicano corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas: más de 650 000 PYME y 3.7 millones de microempresas generan arriba de 80% del empleo en México y producen 50% del producto interno bruto (PIB) del país. De hecho, las PYME constituyen el eje del capitalismo y la iniciativa privada en México: dan cuenta de más de 95% de los puestos de trabajo del sector privado, y para la población de los estratos más bajos del espectro socioeconómico —con escasas habilidades y deficiente escolaridad— significan cuando menos posibilidades de un trabajo básico.

Es cierto que las transnacionales, las grandes empresas privadas y las maquiladoras han sido las grandes beneficiarias de los acuerdos comerciales como el TLCAN, pero no podría negarse que muchas PYME han prosperado en el nuevo ambiente internacional. Ahora bien, aun cuando los efectos de la liberación comercial en las maquiladoras y las grandes empresas nacionales de México —por ejemplo, Cemex (productora y comercializadora de cemento y mezclas para la construcción) y Grupo Carso (conglomerado de empresas tabacaleras, minero-metalúrgicas y hoteleras, que entre otros negocios también maneja tiendas de cómputo y departamentales)— se han documentado profusamente en publicaciones académicas y en los medios de comunicación, hasta ahora la atención prestada a las PYME ha sido casi nula. Ello ha generado un grave vacío en la investigación académica y una falta de información vital para los líderes empresariales e industriales, así como para los responsables de la definición de políticas. Si la pequeña y mediana empresa ha de disfrutar también de las bondades de la apertura comercial y económica, es necesario contar con un panorama mucho más preciso de los factores y las fuerzas que afectan su desarrollo y sustentabilidad.

Los efectos de la liberación comercial en el sector privado mexicano continuarán repercutiendo en toda la economía, como resultado de la decidida postura de México a fa-

"La relación con las proveedoras PYME es buena, pero algunos 'se están durmiendo en sus laureles', por lo que nos ha resultado necesario asegurar otros proveedores, incluidos algunos extranjeros"

vor de la adopción de tratados de libre comercio adicionales al TLCAN (a la fecha se han suscrito más de 12, y también de la posible concreción del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) en 2005. En ese sentido, las PYME —el segmento más importante y a la vez más vulnerable del sector privado— no son una excepción.

Si bien es difícil obtener un balance preciso de los *ganadores* y los *perdedores* de la apertura comercial, puede afirmarse que entre los beneficiarios se incluyen pequeñas y medianas empresas en las áreas de autopartes, calzado, electrónica y metalurgia. Mal parados han salido los sectores de producción de bienes de capital, artes gráficas e industria editorial, elaboración de alimentos para animales e industria farmacéutica, en tanto que a los proveedores de las transnacionales y maquiladoras y los pequeños exportadores e importadores de productos que tienen un nicho de mercado —por ejemplo, alimentos gourmet, artesanías refinadas y artículos para el hogar— les ha ido en especial bien. Los datos sobre el comercio nacional excluyen los servicios, por lo que la contribución de las PYME al desempeño económico internacional de México está subestimada, sobre todo en la medida en que la mayoría de las PYME pertenecen al sector terciario. Por cada empleo en la manufactura se generan entre uno y tres puestos de trabajo en el sector de los servicios; por consiguiente, las PYME que ofrecen servicios como transporte, consultoría, manejo de sistemas de datos y mantenimiento de plantas industriales son importantes fuentes de empleo. Esto es en especial cierto para el sector de las exportaciones, que constituye el segmento más dinámico de la economía mexicana.[6]

ENFOQUE

La forma en que las PYME se han visto afectadas hasta el día de hoy, así como el efecto que en el futuro puedan resentir, constituyen el objeto de la presente investigación: un estudio piloto preliminar sobre la evolución de dos sectores *ganadores* (vestido y plásticos) y dos *perdedores* (textiles y artes gráficas) a partir de que el TLCAN entrara en vigor, en 1994. Desde un enfoque cualitativo y con apoyo de amplias entrevistas, pero con métodos cuantitativos para identificar patrones, los investigadores examinaron a profundidad 30 empresas.[7]

Se plantearon las siguientes interrogantes fundamentales:

- ¿Cuáles han sido los factores externos (como el TLCAN, el libre comercio en general y las políticas macroeconómicas) y los factores internos (como la gestión empresarial) que han afectado la competitividad?
- ¿Cuáles son los méritos o puntos fuertes y las debilidades que determinan las posibilidades de éxito de una empresa?
- ¿Qué opciones estratégicas están a disposición de las PYME, sobre todo en lo que se refiere a relaciones comprador-proveedor?
- ¿Qué variables diferencian a las empresas exitosas de las que no lo son tanto?
- ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrentan las PYME de México?

6. El crecimiento de las exportaciones ha contribuido con más de la mitad del crecimiento del PIB del país en los últimos tres a cinco años. Desde 1994, el número de exportadores ha aumentado casi 70%. En 1999 México exportó 120 000 millones de dólares; la mitad de estos ingresos correspondió a empresas nacionales, de las cuales más de 35 000 eran PYME. Además de su contribución al dinámico crecimiento en el empleo, las empresas exportadoras tienden a pagar mejores salarios: los indicadores señalan que las compañías que exportan más de 80% de su producción pagan mejores salarios —en promedio 59% por arriba que otras industrias—, y que las que exportan 60% o más de sus productos pagan salarios en promedio 33% superiores. Por su parte, los obreros en las maquiladoras ganan cuatro veces el salario mínimo y reciben muchas prestaciones adicionales a su salario.
7. Se tiene conocimiento de sólo dos estudios empíricos con un enfoque similar: Pierre-André Julien, André Joyal y Laurent Deshaies, "SMEs and International Competition: Free Trade Agreement or Globalization?", *Journal of Small Business Management*, julio de 1994, pp. 52-65, y Carol Yeh-Yun Lin, "Success Factors of Small and Medium-sized Enterprises in Taiwan: An Analysis of Cases", *Journal of Small Business Management*, octubre de 1998, pp. 43-56.

IMPORTANCIA TEÓRICA, PRÁCTICA Y DE POLÍTICA

Esta investigación se centra en la dinámica y los vínculos entre la política macroeconómica, el comportamiento de la pequeña empresa y las relaciones comprador-proveedor. Los investigadores se basan en algunos planteamientos teóricos selectos respecto de estos tres ámbitos para enmarcar el estudio de caso y el análisis; confirmar o refutar su pertinencia para la realidad mexicana, y, sobre todo, generar resultados de índole práctica para la definición de políticas.

Importancia teórica

Como se menciona en el apartado anterior sobre el enfoque, en este estudio se identifican y analizan las fuerzas y los factores externos (incluidos el TLCAN y las políticas macroeconómicas nacionales e internacionales) que repercuten en las PYME, así como sus pesos relativos; los factores internos (microeconómicos, relacionados con la gestión empresarial), y se investiga la relación entre la macroeconomía, la pequeña empresa y las relaciones comprador-proveedor.[8]

Factores macroeconómicos

En el decenio de los años noventa, aprovechando la base económica forjada a fines de los ochenta, México aceleró políticas de industrialización y desarrollo de las exportaciones que complementaron el TLCAN y fortalecieron la competitividad de la nación. Estas políticas reconocieron de manera expresa la importancia de comprometer tanto a las grandes empresas como a las PYME con los procesos de reforma neoliberal y apertura comercial del país.[9] Se preveía que la liberación del comercio y más en específico el TLCAN traerían consigo un incremento en la productividad, dado que la apertura significaba para las compañías —grandes y pequeñas por igual— una presión para innovar, restructurarse y estimular tanto su eficiencia como su capacidad de respuesta a clientes (industriales, minoristas y consumidores directos).[10]

En este marco, los investigadores buscan dar respuesta a la pregunta primordial: ¿Qué ha afectado más el desempeño de las pequeñas y medianas empresas de México: el TLCAN y demás medidas de liberación comercial, o bien otras políticas macroeconómicas, por ejemplo, fiscales, monetarias y tributarias? Al respecto se ha generado un feroz debate entre los economistas. Francisco Rodríguez y Dani Rodrik —al revisar los modelos de regresiones entre países que los defensores del comercio emplean, como David Dollar, Dan Ben-David, Jeffrey Sachs junto con Andrew Warner y Sebastian Edwards— encuentran escasos indicios de que las políticas de apertura comercial estén asociadas al crecimiento económico.[11] Por su parte, en una crítica detallada del argumento de Rodríguez-Rodrik, T.N. Srinivasan y Jagdish Bhagwati aseveran que hay un fuerte vínculo positivo entre el libre comercio y el desempeño económico, demostrado por Anne O. Krueger y otros, y señalan graves fallas metodológicas en el análisis de Rodríguez y Rodrik;[12] sin embargo, también concuerdan con Rodríguez y Rodrik en que "los estudios a profundidad y matizados" representan la mejor metodología para determinar el efecto de las políticas comerciales y otras de índole macroeconómica en la producción, el empleo y el desempeño tecnológico de las empresas.[13] Esto es justo lo que la presente investigación se ha propuesto.

8. Los trabajos de Jerry Haar relacionados con el TLCAN incluyen: *Making NAFTA Work*, con Stephen Blank, North-South Center Press, Universidad de Miami, Coral Gables, Florida, 1998; *Banking Reform in North America: NAFTA and Beyond*, con Krishnan Dandapani, Elsevier, Oxford, 1999; *Globalization and Small Business in Mexico*, North South Center Update, junio de 2000; *Free Trade and Worker Displacement: The Trade Adjustment Assistance Act and the Case of NAFTA*, con Antonio Garrastazu North-South Agenda Paper, núm. 43, febrero de 2001, y *Business-Government Relations in Mexico: Corporate Strategy and Subnational Investment Promotion Policies*, con R. Domínguez, investigación en curso.
9. Edna Jaime y Luis Barrón, *Lo hecho en México*, Editorial Cal y Arena, CIDAC, México, 1992; Jorge Máttar y Wilson Peres, "La política industrial y de comercio exterior en México", en Wilson Peres *et al.* (eds.), *Políticas de competitividad industrial*, Siglo XXI Editores, México, 1997; Enrique Dussel Peters, Michael Piore y Clemente Ruiz Durán (eds.), *Pensar globalmente y actuar regionalmente*, UNAM, Fundación Friedrich Ebert, Editorial Jus, México, 1997.
10. Talan Iscan, "Trade Liberalization and Productivity: A Panel Study of the Mexican Manufacturing Industry", *Journal of Development Studies*, núm. 34, 1998, pp. 123-148; Alejandra Salas-Porras, "The Strategies Pursued by Mexican Firms in Their Efforts to Become Global Players", *CEPAL Review*, agosto de 1998, pp. 133-153.
11. Francisco Rodríguez y Dani Rodrik, *Trade Policy and Economic Growth: A Skeptic's Guide to the Cross-national Evidence*, NBER, Documento de Trabajo, núm. 7081, abril de 1999; David Dollar, "Outward-oriented Developing Economies Really Do Grow More Rapidly: Evidence from 95 LDCs, 1976-1985", *Economic Development and Cultural Change*, 1992, pp. 523-544; Dan Ben-David, "Equalizing Exchange: Trade Liberalization and Income Convergence", *Quarterly Journal of Economics*, núm. 108, 1993; Jeffrey Sachs y Andrew Warner, *Economic Reform and the Process of Global Integration*, Brookings Papers on Economic Activity, 1995, pp. 1-118; Sebastian Edwards, "Openness, Productivity and Growth: What Do We Really Know?", *Economic Journal*, marzo de 1998, pp. 383-398.
12. T.N. Srinivasan y Jagdish Bhagwati, *Outward-orientation and Development: Are Revisionists Right?*, Documento de Análisis núm. 806, Economic Growth Center, Yale University, septiembre de 1999; Anne O. Krueger, "Why Trade Liberalization Is Good for Growth", *Economic Journal*, septiembre de 1998, pp. 1513-1522.
13. Tres destacados trabajos que se centran en la relación entre comercio y desempeño de las empresas son los de Mark J. Roberts y James R. Tybout (eds.), *Industrial Evolution in Developing Countries*, Oxford University Press, Nueva York, 1996; Andrew B. Bernard y J. Bradford Jensen, *Exporting and Productivity*, presentado en el NBER Summer Institute, agosto de 1998, y Sofronis Clerides, Saul Lach y James Tybout, "Is 'Learning-by-Exporting' Important? Micro-dynamic Evidence from Colombia, Mexico and Morocco", *Quarterly Journal of Economics*, núm. 113, 1998.

Comportamiento de las pequeñas empresas

Sin importar qué políticas —fiscales, monetarias, tributarias, reguladoras, comerciales—, o combinación de éstas, sean los principales motores de la economía nacional, el sector de las PYME en los países en desarrollo experimentará "la creación, el cierre y la ampliación de empresas".[14] Para las pequeñas y medianas empresas mexicanas abastecedoras de bienes o servicios (en adelante *PYME proveedoras*), los retos estriban en mejorar de manera continua su operación interna; crear ellas mismas redes contractuales de suministro que les permitan beneficiarse de las economías de escala y de alcance mediante acuerdos de cooperación, incluidas alianzas con otras empresas, y aprovechar los programas gubernamentales para mejorar su competitividad.[15]

Las pequeñas empresas, en particular las orientadas a la exportación, pueden continuar siendo tan exitosas en el ámbito internacional como en sus países de origen. Los resultados de las investigaciones demuestran que —en combinación con otros factores— los productos, el servicio y la tecnología hacen la diferencia.[16] Como se confirma en la literatura sobre la materia, las PYME tienen, tanto en su funcionamiento interno como hacia fuera, puntos fuertes y debilidades que conforman su capacidad para competir. Uno de los mayores atributos internos es una actitud a todas luces directiva. Las PYME exitosas operan bajo las riendas de directores o gerentes activos que asumen riesgos; adoptan prácticas que toman en consideración a los empleados, y establecen una cultura organizativa y una visión estratégica adecuadas.[17] Estas empresas son expertas en identificar las oportunidades y movilizar recursos de manera rápida y eficiente —lo mismo hacia dentro que hacia fuera— por medio de redes empresariales,[18] y con frecuencia tienen mayor capacidad de adaptación a los cambios en el entorno que las empresas de mayor tamaño.[19] Los puntos débiles internos de las PYME incluyen una fuerte aversión al riesgo, un control excesivamente centralizado, una inadecuada planeación empresarial y habilidades directivas deficientes.[20] Además, las empresas poco exitosas suelen desestimar la adopción de nueva tecnología y la importancia de la educación y capacitación de sus empleados. El limitado acceso a capital y un bajo control de calidad son factores que también obstaculizan su desempeño.[21]

Las PYME exitosas logran incorporar con rapidez cambios radicales en su estructura organizativa, en la dirección y en sus sistemas de producción, lo que les permite responder a la competencia y a los desafíos derivados de la apertura del mercado, la desregulación y el desarrollo económico regional.[22] En cambio, las PYME débiles tienden a unirse con empresas en situación similar para resistir, aun cuando sea de manera parcial, la velocidad de la liberación de los mercados[23] y la reducción de los aranceles;[24] asimismo, son las más afectadas por los impuestos y las leyes laborales y de seguridad social que aumentan sus costos de operación.[25] Las altas tasas de interés en los préstamos, el elevado costo de comenzar un negocio, la ineficiencia burocrática y la corrupción son impedimentos para la competitividad de las pequeñas empresas en general.[26]

14. Donald C. Mead y Carl Liedholm, "The Dynamics of Micro and Small Enterprises in Developing Countries", *World Development*, núm. 26, 1998, pp. 61-74.
15. Jorge Vera García, Fátima López Soto, Javier Lozano Espinoza y Sandra Treviño Siller, en Enrique Dussel Peters, Michael Piore y Clemente Ruiz Durán (eds.), *op. cit.*; Leo-Paul Dana, Hamid Eternad y Richard W. Wright, "The Impact of Globalization on SMEs", *Global Focus*, núm. 11, 1999, pp. 93-105.
16. Oystein Moen, "The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantages, and Export Performance Revisited", *International Small Business Journal*, núm. 18, 2000, pp. 53-72; Necmi Karagozoglu y Martin Lindell, "Internationalization of Small and Medium-sized Technology-based Firms—An Exploratory Study", *Journal of Small Business Management*, núm. 36, 1998, pp. 44-59.
17. William Burpitt y Dennis Rondinelli, "Small Firms' Motivations for Exporting: To Earn and Learn?", *Journal of Small Business Management*, octubre de 2000, pp. 1-15; C. Yeh-Yun Lin, "Success Factors of Small and Medium-sized Enterprises in Taiwan: An Analysis of Cases", *Journal of Small Business Management*, octubre de 1998, pp. 43-56; Robert M. Turner, "Management Accounting and SMEs: A Question of Style?", *Management Accounting*, julio y agosto de 1997, pp. 24-25.
18. Wilson Peres y Giovanni Stumpo, *Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe en el nuevo modelo económico*, CEPAL, Santiago, Chile, 1999.
19. Sarath Rajapatirana, *From the Local to the Global Market: The Challenge for Small and Medium Sized Enterprises*, Economic Policy Research Institute, Washington, 1996; Alexander Campbell, "The Effects of Internal Firm Barriers on the Export Behavior of Small Firms in a Free Trade Environment", *Journal of Small Business Management*, julio de 1996, pp. 50-60.
20. William J. Burpitt y Dennis Rondinelli, *op. cit.*, Alexander Campbell, *op. cit.*
21. Sarath Rajapatirana, *op. cit.*; Nicole E. Coviello, Pervez N. Ghauri y Kristina A.M. Martin, "International Competitiveness: Empirical Findings from SME Service Firms", *Journal of International Marketing*, núm. 6, 1998, pp. 8-27.
22. Pierre-André Julien, André Joyal y Laurent Deshaies, *op. cit.*, pp. 52-65; Banco Interamericano de Desarrollo, *Enterprise Development Strategy: Small and Medium Sized Enterprises*, Departamento de Desarrollo Sustentable, Washington, 1995; Sarath Rajapatirana, *op. cit.*
23. Gabriel F. Yoguel y Fabio Boscherini, "La capacidad innovadora y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las PYMES exportadoras argentinas", CEPAL, Documento de Trabajo, núm. 71, 1996.
24. Sarath Rajapatirana, *op. cit.*; Necmi Karagozoglu y Martin Lindell, *op. cit.*, pp. 44-60.
25. Angappa Gunasekaran, "Improving Productivity and Quality in Small and Medium Enterprises: Cases and Analyses", *International Journal of Small Business Management*, diciembre de 1996, pp. 59-72; Russell L. Ivy, "Entrepreneurial Strategies and Problems in Post-communist Europe: A Survey of Slovakia", *Journal of Small Business Management*, julio de 1997, pp. 93-97.
26. Banco Interamericano de Desarrollo, *op.* cit.; Francisco Gatto y Carlos Ferraro, "Consecuencias iniciales de los comportamientos PYMES en el nuevo escenario de negocios en Argentina", CEPAL, Documento de Trabajo, núm. 79, septiembre de 1997.

Si bien son numerosas las razones que pueden explicar el éxito o el fracaso de una pequeña empresa, las características de su dirección —en especial el compromiso personal de su director— constituyen uno de los factores determinantes más confiables del desempeño de la compañía, sobre todo en el caso de las dedicadas directa o indirectamente a la exportación.[27] Por consiguiente, este estudio se centra en las características de la dirección empresarial a partir de un inventario y una evaluación de los activos operativos, tecnológicos y estratégicos en un entorno de liberación económica y comercial.

Relaciones entre comprador y proveedor

En opinión de Al Berry, quien ha investigado los efectos de la globalización y la tecnología de la información en América Latina, para que los trabajadores en los países en desarrollo se beneficien de la liberación del comercio y la apertura económica, es preciso que las PYME con uso intensivo de mano de obra puedan calificar como subcontratistas y proveedoras de empresas de mayor tamaño, sobre todo de las transnacionales que están impulsando un "comercio intrarregional, intraindustrial e intraempresarial regido por la inversión".[28] El planteamiento de Berry ha sido fundamental para enmarcar la presente investigación. La calificación y la certificación como proveedor local de empresas nacionales y transnacionales significan para una PYME una cartera de activos, un nivel de desarrollo y un grado de competitividad que aumentan de modo considerable sus probabilidades de lograr el éxito en el largo plazo. Las PYME que están en posibilidades de diversificar el riesgo mediante las ventas directas e indirectas, ya sea en los mercados locales o en los internacionales, logran estimular su desempeño durante períodos de crecimiento económico y reducir las caídas durante las etapas de crisis o aletargamiento de la economía.

Los activos empresariales de las PYME, sin embargo, resultan insuficientes por sí mismos para garantizar una relación productiva con los compradores. Tradicionalmente, los vínculos proveedor-comprador se han basado en relaciones sociales e interpersonales entre las partes, o en una relación

sustentada en un conjunto de procesos y rutinas institucionalizados en la organización asociada. De hecho, las tendencias recientes señalan que este último tipo de relación está volviéndose cada vez más la norma.[29] La confianza en la relación es, sin lugar a dudas, importante. Tal confianza es un resultado, más que un requisito del ambiente institucional que gobierna las relaciones comprador-proveedor, y está supeditada a sistemas establecidos, coherentes y confiables de ingeniería, manufactura, control de calidad, logística, adquisiciones, finanzas y servicio al cliente.[30] Además de indagar también este aspecto en relación con las proveedoras PYME en México, la presente investigación documenta el profesionalismo, la flexibilidad y la disponibilidad para cooperar como los ingredientes esenciales en las negociaciones entre las pequeñas empresas mexicanas y sus socios comerciales estadounidenses.[31]

27. Tamer S. Cavusgil y John R. Nevin, "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, núm. 18, 1981, pp. 114-119; Michael L. Urisc y Michael R. Czinkota, "An Experience Curve Explanation of Export Expansion", *Journal of Business Research*, núm. 12, 1984, pp. 159-168; Fred N. Burton y Bodo B. Schlegelmilch, "Profile Analysis of Non-exporters versus Exporters Grouped by Export Involvement", *Management International Review*, núm. 27, 1987, pp. 38-49.
28. Albert Berry, "The Impact of Globalization and IT on Latin America", en Anjit S. Bhalla (ed.), *Globalization, Growth and Marginalization*, Macmillan, Londres, 1998.
29. Jeffrey H. Dyer y Wujin Chu, "The Determinants of Trust in Supplier Relationships in the U.S., Japan, and Korea", *Journal of International Business Studies*, núm. 31, 2000, pp. 259-285; Brian Uzzi, "Social Structure and Competition in Inter-firm Networks", *Administrative Science Quarterly*, núm. 42, 1997, pp. 35-67.
30. Akbar Zaheer, Bill McEvily y Vincenzo Perrone, "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organizational Science*, núm. 9, 1998, pp. 141-159; Akbar Zaheer y N. Venkatraman, "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of Trust in Economic Exchange", *Strategic Management Journal*, núm. 16, 1995, pp. 373-392.
31. Bryan W. Husted, "Mexican Small Business Negotiations with U.S. Companies: Challenges and Opportunities", *International Small Business Journal*, núm. 14, 1996, pp. 45-54.

Importancia práctica y de política

Los resultados de esta evaluación cualitativa, basada en estudios de caso, aportan a funcionarios gubernamentales y responsables de la toma de decisiones, a instituciones crediticias multilaterales, asociaciones industriales y empresas individuales, información de importancia práctica y relevante para la definición de políticas en los ámbitos nacional, estatal y municipal.

La importancia práctica del estudio radica en que los resultados proporcionan a las PYME (proveedoras y no proveedoras por igual, y no sólo las empresas estudiadas) información de utilidad inmediata respecto de los efectos de las políticas comerciales y macroeconómicas más generales. Su importancia en materia de política radica en que los poderes ejecutivo y legislativo del gobierno mexicano pueden tener acceso a información que relaciona las políticas macroeconómicas y comerciales con el desempeño del sector privado, lo cual resulta fundamental para los responsables de la definición de políticas y de la negociación comercial que deseen asegurar que la instrumentación de los acuerdos vigentes y futuros en realidad se traduzca en efectos positivos para el sector de las PYME en México.[32]

DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño y la metodología de la investigación parten de un enfoque administrativo más que económico sobre las PYME en México. Por consiguiente, a efecto de orientar la investigación, se elaboró un marco conceptual basado en la naturaleza distintiva de las PYME en comparación con las empresas de mayor tamaño (véase la figura 1). Parte fundamental de esa diferencia estriba en los factores de propiedad y control: el propietario-director de una PYME mexicana está a cargo de la gama completa de actividades, lo mismo estratégicas que operativas.[33] Este diseño se amplió y refinó para incluir también los elementos de competitividad y opciones estratégicas, con base en la influencia de factores internos y externos, así como en los desafíos a los que se enfrenta el sector de las pequeñas y medianas empresas[34] (véase la figura 2).

Para seleccionar a los sectores *ganadores* y *perdedores*, los investigadores recurrieron a la amplia base de datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Se preseleccionaron numerosas variables con base en el porcentaje de la contribución del sector industrial al PIB,

FIGURA 1

MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

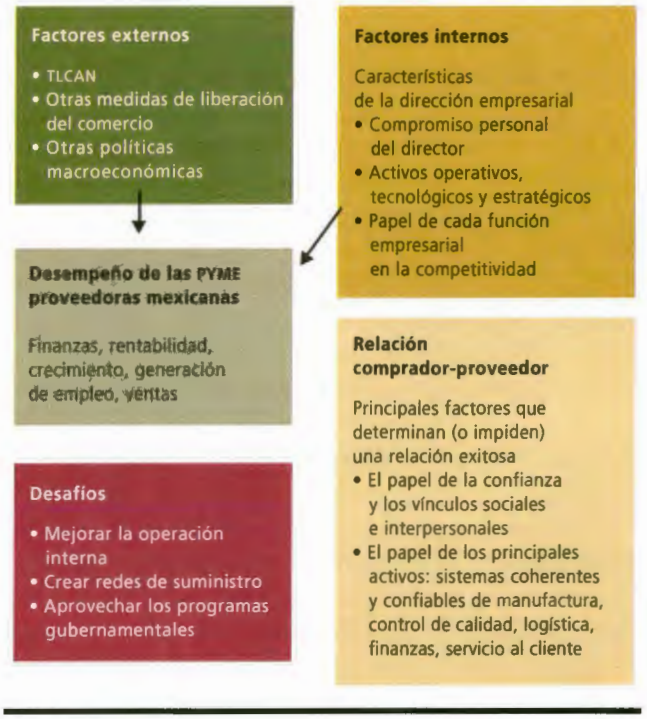

FIGURA 2

MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYME

32. Si bien es cierto que el actual Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) de la Secretaría de Economía de México posee gran cantidad de datos sobre la industria y el sector de las PYME, no recaba información sobre empresas específicas en un formato desagregado.
33. Para mayor información sobre las funciones de los propietarios-directores de las PYME, véase Michel Bauer, *Les patrons des PME: Entre le pouvoir, l'entreprise et la famille,* Inter Editions, París, 1993.
34. El SIEM define a las PYME en los siguientes términos: pequeñas (31-100 empleados) y medianas (101-500).

el porcentaje del crecimiento del sector de 1988 a 1996, el número de PYME pertenecienres al sector y el número de trabajadores por sector. El análisis inicial abarcó más de 50 subsectores industriales.

A efecto de reducir la muestra y validar los sectores preseleccionados, los investigadores emplearon el programa Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Industrial (MAGIC, Module to Analyze Growth of International Commerce) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), útil herramienta para distinguir tanto las tendencias de las exportaciones de un sector como la competitividad en el ámbito industrial en su conjunto. A partir de las distintas repeticiones analíticas, los investigadores identificaron dos sectores *ganadores* (vestido y plásticos) y dos *perdedores* (textiles y artes gráficas).[35] Los investigadores entrevistaron a ejecutivos de las 22 PYME proveedoras y de las ocho grandes empresas compradoras que se estudiaron en el período 2001-2002. Más adelante se citan algunos fragmentos de las entrevistas con referencia a las correspondientes empresas, pero sin proporcionar los nombres de las personas entrevistadas.

Entre las preguntas formuladas para la investigación destacan las siguientes:

Factores externos:

- ¿Qué efecto ha tenido el TLCAN en las PYME?
- ¿Cómo les han afectado los factores macroeconómicos y otros externos?
- ¿De qué manera los cambios en la industria han repercutido en las estrategias y el crecimiento de los proveedores?
- ¿Cuál ha tenido mayores consecuencias (y cómo) en la competitividad empresarial?

Factores específicos de cada empresa:

- ¿De qué manera las características de la dirección han perfilado el desempeño de las empresas?
- ¿Ha tenido la orientación hacia las exportaciones un efecto significativo en el desempeño?
- ¿De qué forma cada una de las principales funciones de la empresa —ventas y mercadotecnia, finanzas, producción y operaciones— ha afectado la competitividad?

Factores derivados de la relación comprador-proveedor

- ¿Cuáles son los principales factores que determinan una relación exitosa?
- ¿Cuáles factores constituyen los grandes impedimentos para una relación sólida?
- ¿De qué manera y en qué circunstancias los grandes compradores apoyan a sus proveedores?
- ¿Cómo contribuyen los proveedores a la competitividad de los grandes compradores en el mercado?

35. Aun cuando al principio se planteó el propósito de obtener muestras de empresas *ganadoras* y *perdedoras* de tres zonas geográficas (Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey), la marcada concentración de los cuatro sectores identificados en el Distrito Federal y el Estado de México condujo a los investigadores a dirigir sus entrevistas y visitas de campo sólo a este gran conglomerado industrial.

RESULTADOS

Factores externos

Los investigadores inquirieron a las empresas acerca de los efectos del TLCAN, el libre comercio en general, los factores macroeconómicos y los cambios dentro de la industria. A continuación se presentan los resultados sintetizados.

¿Qué efecto ha tenido el TLCAN en las PYME?

Las respuestas de las PYME mexicanas (nótese que en la investigación no se incluyeron maquiladoras) revelaron que los efectos del TLCAN no resultan del todo definidos: 20% no percibió efecto alguno; 24% considera que él las dañó, y 56% señala que las benefició en la medida que les permitió importar insumos de mayor calidad y tecnología. Sólo 20% consideró haberse beneficiado o poderse beneficiar como exportadores a raíz del acuerdo.[36]

El efecto del TLCAN en las empresas —o su ausencia— está en función del grado de internacionalización que éstas ha-

36. Una vez más, la muestra excluye a las maquiladoras y abarca sólo a empresas que reflejan con más fidelidad la composición básica de las PYME; que no gozan de los beneficios reglamentarios ni del trato fiscal preferencial asignados a las maquiladoras, y que sobrevivieron a las fases iniciales del proceso de liberación comercial de México o se crearon después. Si bien se ha documentado en forma amplia la importancia de las maquiladoras para la economía de México (William C. Gruben y Sherry L. Kiser, *The Border Economy: NAFTA and Maquiladoras, Is the Growth Connected?*, Federal Reserve Bank of Dallas, junio de 2001), es importante señalar que las maquiladoras representan sólo 7.6% del empleo nacional de México: porcentaje mucho menor que el correspondiente a los tigres asiáticos, es decir, Hong Kong, Singapur, Taiwán y Corea del Sur (Mundo Ejecutivo, *Hecho en México: México y sus empresas, 1999-2000*, tomo I, Industria maquiladora, Ediciones Mundo Ejecutivo, México, 1999). Una nueva reglamentación del TLCAN (artículo 303), en vigor a partir del 1 de enero de 2001, impone gravámenes a insumos importados de países que no pertenecen al bloque del Tratado. También permite a las maquiladoras vender sus productos en el mercado nacional. La reglamentación anterior pudo haber significado un impulso para las PYME proveedoras; en cambio, esta nueva normativa podría significar una amenaza para los productores orientados al mercado interno. Por otra parte, debe reconocerse que los compradores no cambian de proveedores en forma arbitraria y caprichosa, sobre todo si éstos han demostrado ser confiables y responsables, con una oferta de productos redituables y de buena calidad. (Las entrevistas con productores textiles y del vestido revelaron que no se sienten amenazados por el TLCAN o por sus modificaciones recientes.)

bían logrado al momento de la entrevista y también de su vulnerabilidad financiera. No cabe duda de que la crisis del peso mexicano de finales de 1994 y sus secuelas conformaron los resultados de la evaluación sobre los efectos del Tratado. Una de las compañías participantes en el estudio se volvió, gracias al TLCAN, proveedora de una importante cadena transnacional de tiendas departamentales, pero luego le fue peor cuando la cadena canceló su contrato a raíz de la crisis del peso. El bajo porcentaje de participantes que respondieron que el Tratado les benefició o les podría beneficiar, puede explicarse por su falta de familiaridad con los beneficios comerciales; su percepción de riesgo elevado; su preocupación interna respecto de cuestiones operativas; diversos factores de competencia de mercado; una marcada preferencia por concentrarse en el mercado nacional, en virtud de menores barreras de entrada y una consecuente fragmentación mayor (sin que el precio haya dejado de ser la principal fuerza motora).

¿De qué manera el libre comercio, en general, ha afectado a las PYME?

La liberación del comercio ha representado una amenaza para muchas pequeñas empresas desde 1985, ya que aumentó la competencia en el mercado nacional; las propias PYME entrevistadas la consideraron la principal amenaza que se cierne sobre ellas. Aun cuando la competencia proviene sobre todo de Estados Unidos, otras naciones como Colombia y España (desde 1998) y Taiwan y China (desde 1985) constituyen importantes desafíos, en especial en la industria del plástico y del vestido (lo mismo ropa usada que nueva). Las PYME también se enfrentan a la competencia de mercancías de contrabando.

Por lo que respecta a los aspectos positivos, la liberación del comercio ha permitido que se importen insumos y suministros de mejor calidad y más económicos, con lo que han mejorado su productividad y competitividad y ampliado su participación en el mercado.

¿Cómo han afectado a las PYME los factores macroeconómicos?

Uno de los resultados más importantes del estudio señala —como era de esperarse— que la drástica devaluación del peso mexicano en 1995 tuvo un considerable perjuicio en las PYME. Alrededor de 77% de las empresas entrevistadas informaron haberlo padecido, en tanto que 18% no lo hizo. Ahora bien, las PYME consideraron la inestabilidad macroeconómica como la tercera gran amenaza a la que debieron enfrentarse, luego de una mayor competencia (la primera) y de los cambiantes patrones de consumo (la segunda). De ello se infiere que los factores y las fuerzas de nivel micro ejercen un peso mayor sobre la operación, el crecimiento y la supervivencia de las PYME que las políticas macroeconómicas, aun cuando éstas —antes y después de la crisis del peso— han tenido efectos significativos en el sector empresarial.

¿De qué manera los cambios macroeconómicos en la industria han afectado las estrategias y el crecimiento de los proveedores?

El ambiente empresarial para las PYME se transformó como consecuencia de la mayor competencia en el mercado nacional, citada arriba como la principal amenaza a la que se enfrentan las empresas de menor tamaño. Es evidente que ante mercados más abiertos, a las empresas establecidas en las principales posiciones les preocupa que nuevos proveedores se incorporen al mercado, ya sea por cuenta propia o en respuesta a nueva inversión extranjera directa orientada al suministro local. En muchos casos, estos productores traen consigo e incorporan en el mercado sus propias redes de suministro.

La segunda mayor amenaza para las PYME —proveedoras y no proveedoras por igual— es el cambio en la demanda de los clientes, ya sean minoristas, mayoristas o industriales. Con una mayor competencia en el mercado, los compradores están exigiendo mucho más que antes en términos de precio, calidad, diferenciación de productos, tiempos de entrega y procedimientos de pago. La competencia incrementada —con nuevos actores además de las compañías establecidas ofreciendo líneas más amplias de productos, bienes con distintas escalas de precios y toda una gama de otras características distintivas— se ha traducido en clientes más veleidosos y exigentes y, por tanto, no tan leales como solían ser los compradores tradicionales en el pasado.

Los proveedores que respondieron a la entrevista señalaron la situación macroeconómica como la tercera mayor amenaza. Aunque la de México en la actualidad es estable y relativamente saludable, persisten los recuerdos perturbadores de la crisis del peso de 1995. El desplome de la economía afectó con fuerza a las PYME en particular, debido a sus escasas reservas de capital, su elevado endeudamiento y la vulnerabilidad de su base de clientes.

Se identificaron como zonas de oportunidad la expansión del mercado nacional, la importación de mejores suministros y tecnología y la alianza con empresas de mayor tamaño (nacionales y extranjeras). Las PYME que participaron en el estudio consideraron haber respondido a los cambios en el entorno empresarial, con el afán de aprovechar estas oportuni-

dades, consolidando la relación comprador-proveedor; actualizando su tecnología; diversificando sus productos y servicios; diferenciándose por medio de la calidad, el servicio y el diseño, e incrementando su penetración en el mercado interno. Además, en el sector de las artes gráficas se mencionó una mejor capacitación de recursos humanos como otra de las respuestas estratégicas fundamentales.

En cuanto a los desafíos de las empresas, 18 de las 22 PYME (81%) respondieron *crecimiento* y cuatro, *supervivencia*. Podría suponerse que esta proporción refleja la satisfactoria estabilidad macroeconómica que el gobierno mexicano ha logrado, requisito para que las compañías trasciendan la tarea primordial de sobrevivir y se concentran en su crecimiento.

Por lo que respecta a los factores que más han afectado la competitividad de las empresas, los entrevistados mencionaron la crisis de 1995, la entrada de volúmenes gigantescos de mercancía procedente de China y América Latina, y el TLCAN en términos de la importación a México de productos estadounidenses y canadienses.

Factores específicos de cada empresa

Para crecer, las PYME necesitan mayor control de sus negocios y satisfacer las necesidades internas de la empresa, incluidas una mayor capacitación y profesionalización del personal, la adopción de tecnología actualizada o de punta, la introducción de mejoras en la producción y una atención dirigida a las exportaciones. Además, el sector textil considera la integración de la cadena de producción como uno de sus principales desafíos para lograr niveles de competitividad más elevados.[37]

Los factores específicos de cada empresa, incluidas las capacidades directivas y administrativas, así como los puntos fuertes y débiles de la iniciativa y las relaciones comprador-proveedor, son cruciales para determinar la salud comparativa y la posición competitiva de las PYME. A continuación se presentan las preguntas planteadas y las respuestas obtenidas de las 30 compañías investigadas.

¿De qué manera las características de la dirección han orientado el desempeño de las empresas?

Se señalaron como méritos o puntos fuertes de la dirección: un conocimiento práctico de la empresa; la experiencia derivada de la capacitación profesional o de un proceso informal (autoaprendizaje); el liderazgo, el entusiasmo y la tenacidad, y un estilo de dirección basado en valores como el compromiso, la confianza y la participación de los empleados. Las debilidades citadas incluyen la falta de preparación formal en materia de administración de empresas; un proceso centralizado de toma de decisiones; la falta de una visión clara por parte de la dirección de la empresa, y el paternalismo. Entre las empresas de mayor éxito, las dos principales características administrativas identificadas fueron el nivel de preparación (grado de capacitación, habilidades y antecedentes) del director y la de descentralización de la de toma de decisiones.

¿De qué manera la administración estratégica ha perfilado el desempeño de las empresas?

Una cosa es administrar una empresa al día, con un enfoque en el que la mera supervivencia y la liquidez son las dos metas cruciales, y otra muy distinta es que quien está al frente de una PYME tenga una visión *panorámica* y de largo plazo que refleje un enfoque estratégico de la administración. El propósito de esta pregunta fue identificar, entre las empresas que conforman la muestra de la investigación, los aciertos y los defectos en materia de planeación estratégica. Entre los méritos o puntos fuertes se incluyen una misión y una visión definidas con claridad (expresadas por escrito o no); el compartir esta visión en las reuniones ordinarias con asociados, ejecutivos, empleados y clientes, y una clara valoración —interna o externa— de la empresa. En cuanto a las debilidades en la planeación estratégica, éstas incluyen una tendencia a la planeación centralizada; el dar invariablemente preferencia a lo operativo por encima de la planeación estratégica —o incluso la falta total de planeación—, y la *administración basada en la supervivencia.*

En todos los casos de empresas exitosas, el primer paso en el proceso de planeación estratégica consiste en establecer una visión y una misión claras y audaces, y luego monitorear el entorno empresarial con el propósito de identificar tanto amenazas como oportunidades que puedan tener consecuencias significativas en la compañía.

¿De qué manera la orientación de una empresa hacia cada función empresarial afecta su competitividad?

El enfoque de una compañía y la consideración que haga de cada una de sus funciones empresariales principales, incluidas la comercialización y las finanzas, pueden afectar su capacidad de competir de manera sostenida en un mercado cada vez más liberalizado en los planos local, regional y global. Los investigadores identificaron un conjunto de méritos y debilidades que conforman e influyen la competitividad de las PYME.

37. Debe reconocerse el importante apoyo de la Secretaría de Economía para la creación de parques industriales en Morelos y otros estados.

Se considera que las dos principales virtudes de las PYME son las actitudes positivas de los empleados y los programas de capacitación o educación continua. Otros méritos mencionados en el estudio son la investigación y el desarrollo, incluida la adopción de tecnología avanzada y el desarrollo de nuevos productos; las operaciones financieras con un buen manejo de cartera; la producción con aplicación de los métodos justo a tiempo y de gestión total por la calidad, y la comercialización, con mejores servicio, calidad y promoción de los productos.

De forma paradójica, los recursos humanos tienen también un fuerte peso como una de las debilidades de las PYME; de hecho, las empresas entrevistadas expresaron mayor preocupación en torno a la gestión de los recursos humanos y la producción que respecto de las finanzas y la comercialización. Las quejas en relación con el personal se refirieron a la falta de preparación o experiencia previa, así como a la calidad del trabajo en los mandos medios y los obreros; a problemas de actitud, como la resistencia al cambio y la falta de lealtad, y a la carencia de una ética laboral sólida. Sin duda, la falta de políticas bien elaboradas y de aplicación general en materia de recursos humanos, con apoyo pleno de la dirección, es una deficiencia grave en el liderazgo, la planeación y la operación de las PYME.

En otras áreas funcionales también saltan a la vista diversas fallas. En la gestión de la producción es posible encontrar deficiencias en el equipo y las instalaciones físicas (obsoletas, ineficientes); falta de control de calidad; la ausencia de desarrollo de nuevos productos, y una endeble o incluso nula planeación de la producción. Estas debilidades sin duda minan la competitividad de las PYME.

En el área financiera, con frecuencia las PYME carecen de capital de trabajo y liquidez, y en el área de la comercialización la mayoría de las empresas tiende a seguir las tendencias, más que a innovar, además de que por lo general no dedican tiempo suficiente ni otros recursos a la publicidad y la promoción.

¿Ha tenido la orientación exportadora un efecto significativo en el desempeño?

Los investigadores encontraron que en las empresas no maquiladoras de la zona central de México que integraron la muestra del estudio no se registra una participación activa en lo que a exportación se refiere ni tampoco la intención de comprometerse a ello. Cualquier deseo de exportación expresado por las PYME participantes ocupa el cuarto lugar, después de la capacitación y la profesionalización de la empresa, la actualización tecnológica y el mejoramiento de la calidad de la producción.

Relaciones entre comprador y proveedor

Para muchas PYME, un pilar fundamental de su estabilidad, competitividad y perspectivas de crecimiento es su certificación —formal o informal— como proveedores serios, confiables, en las transacciones comerciales directas, lo mismo con otras PYME que con empresas mayores. Es importante notar que en muchos casos una misma empresa desempeña ambos papeles, de comprador y de proveedor: puede tanto adquirir bienes de otras PYME o empresas mayores o bien suministrarlos.

En lo que tanto compradores como proveedores están de acuerdo es en la necesidad de que los proveedores incorporen en su operación una tecnología actualizada, ofrezcan una diversidad de productos y servicios, y se distingan de la competencia por su calidad, servicio y diseño. Resulta evidente que el cumplimiento técnico es el principal requisito que los compradores esperan recibir de los proveedores.

Para determinar la dinámica de las relaciones comprador-proveedor, los investigadores plantearon tres preguntas básicas.

¿Cuáles son los principales factores que determinan una relación exitosa?

En orden de importancia, una relación fructífera depende del servicio al cliente (conocer las necesidades del cliente y adelantarse a ellas); la confianza, la amistad y la solidez de los lazos (un sentido de trabajo en equipo); la calidad, la consistencia, el compromiso y el cumplimiento. El hecho de que la mayoría de las empresas estudiadas no exige una certificación externa de la calidad (ISO 9000 o alguna otra disposición) confirma estos factores. Los compradores tienen sus propias especificaciones técnicas (tal fue el caso de 86% de los entrevistados) o simplemente confían en sus proveedores.

¿Cuál es la percepción de los compradores sobre los proveedores en general?

La percepción que los compradores tienen de sus PYME proveedoras coincide en buena medida con el diagnóstico que las PYME hacen de sí mismas. En general, los compradores citaron apenas un número limitado de puntos fuertes de las PYME; el más importante: el conocimiento de su propio negocio. Entre las debilidades identificadas se incluyen la falta de capacitación y preparación de los directivos, una excesiva centralización en la toma de decisiones y el simple hecho de que una PYME sea un negocio familiar. Con respecto a esta

última característica, es opinión generalizada que los negocios familiares suelen manejarse como feudos personales, con una visión cerrada y renuencia a aceptar patrones modernos de organización y operación, comportamientos que resultan inexplicables para los accionistas externos, y frecuentes distracciones de lo que debería ser el foco del negocio debido a riñas intrafamiliares.

Otras debilidades de las PYME proveedoras que mencionan los compradores son la falta de planeación estratégica (el confiar exclusivamente en una planeación operativa) y el no incluir a todos los integrantes de la empresa en los procesos de planeación y toma de decisiones, restringiendo la participación a un grupo muy pequeño. En escala funcional, los compradores mencionaron un deficiente control de calidad y el uso de equipo obsoleto; fallas en la administración eficaz de los recursos humanos (capacitación inadecuada, insuficiente desarrollo de habilidades, falta de una actitud orientada al trabajo), y un endeble manejo de la comercialización (sobre todo, no escuchar y responder de manera adecuada a las necesidades de los clientes).

De acuerdo con un comprador de una destacada empresa de gran tamaño que suele adquirir productos de PYME, "antes los pequeños y medianos fabricantes producían lo que ellos consideraban conveniente, con la calidad que les parecía adecuada y al precio que querían: simplemente establecían sus propios términos y condiciones, al margen de las necesidades del comprador. Ha llegado en definitiva el momento de cambiar este enfoque" (entrevista con El Palacio de Hierro). Debe señalarse que los grandes proveedores, y no nada más los pequeños y medianos, incurren en el mismo comportamiento; de hecho lo hacen más a menudo y en mayor escala e intensidad, sobre todo cuando gozan de una amplia cobertura de mercado y predomino. En opinión de los compradores, a las PYME les falta todavía mucho para mejorar su competitividad. La principal tarea por resolver estriba en profesionalizar la forma en que estas empresas operan, incluidas mejoras radicales en sus prácticas de dirección.

El representante de una importante organización compradora afirmó: "Las PYME tienen frente a sí un largo trecho que recorrer. Son empresas que no han llegado siquiera a la mitad del camino en el proceso de transformación propia para convertirse en compañías competitivas en el plano internacional" (entrevista con El Palacio de Hierro). Otro de los grandes compradores coincidió: "Si estas empresas [PYME] no están preparadas para crecer y competir con eficacia y eficiencia, desaparecerán. Muchas ya están cerrando, más en tiempos recientes debido a conflictos familiares que a obstáculos administrativos"[38] (entrevista con Grupo Gianni).

¿Cuál es la percepción de los compradores respecto de la relación específica con sus proveedores?

En términos de la propia relación comprador-proveedor, a muy pocos compradores les entusiasma la idea de comprometerse y mantener una relación de largo plazo con sus proveedores. La mayoría prefiere diversificar sus opciones de suministro.

Como señaló con franqueza un comprador: "La relación con las proveedoras PYME es buena, pero algunos 'se están durmiendo en sus laureles', por lo que nos ha resultado necesario asegurar otros proveedores, incluidos algunos extranjeros" (Grupo Gianni).

El panorama general que se desprende de una evaluación profunda de la relación comprador-proveedor es que la amistad y el contacto personal de muchos años atrás entre compradores y proveedores no son suficientes para mantener las relaciones. Los compradores son categóricos en su opinión de que los proveedores deben establecer con sus clientes una relación más formal y mucho más profesional. Si las PYME se muestran renuentes a hacerlo, los compradores ciertamente no dudarán en tomar la iniciativa y cambiar la forma en que se hacen los negocios: "Los proveedores PYME deben realizar un cambio de actitud, ya que las relaciones basadas en una amistad duradera son insuficientes para sustentar los negocios en el mundo competitivo de hoy" (entrevista con Liverpool).

Necesidades de las PYME, factores de éxito y perspectivas

A partir de la evaluación que los investigadores hicieron de los factores externos e internos que afectan a las PYME —apoyada en las opiniones de los compradores y de proveedores entrevistados—, se desprende la imagen de una clase de compañías —pequeñas y medianas empresas— que comparte un universo común de problemas, méritos y debilidades, aunque el peso y el grado en que éstos se manifiestan varían en cada caso particular.

Por un factor de cuatro a uno, los entrevistados identificaron el *crecimiento* como el principal desafío, por encima de *supervivencia, la consolidación y la estabilidad*. Los retos específicos, internos y externos, de las compañías incluyen capacitación y profesionalización; actualización tecnológica; impulso de la calidad de la producción, y exportación. Las

38. A lo largo de la investigación con frecuencia se mencionaron los problemas familiares, sobre todo el grado en que éstos suelen afectar la capacidad de las empresas para transformarse en entidades comerciales competitivas. Véase Luis F. Andrade, José M. Barra y Heinz-Peter Elstrodt, "All in the *Familia*", *McKinsey Quarterly*, núm. 4, 2001.

PYME estudiadas, a las que se interrogó con detenimiento sobre sus necesidades, con dificultad podrían lograr sus objetivos sin apoyo, tanto financiero como técnico.

¿Qué clase de apoyos requieren las PYME?

Las PYME respondieron que sus principales necesidades son la asistencia y el apoyo gubernamentales, junto con el acceso a créditos de un mayor número de instituciones financieras y en términos razonables.

En particular, las PYME participantes en la investigación plantearon la necesidad de que el gobierno reduzca el crimen y el contrabando; formule y promueva una política coherente y sólida para las pequeñas y medianas empresas, y se comprometa con la educación y la capacitación de una fuerza de trabajo competitiva. Las PYME también requieren del gobierno una reducción de las tasas de interés que mantenga el tipo de cambio actual y que reduzca la carga de su deuda. Por su parte, las PYME admiten que ellas necesitan incrementar su competitividad y mejorar su desempeño en la supervisión, capacitación y profesionalización de sus gerentes y trabajadores.

¿Qué factores consideran las PYME como cruciales para el éxito de sus industrias?

Los entrevistados mencionaron la necesidad de diferenciarse en el mercado a partir del diseño y el desempeño de sus productos, así como de la calidad y el servicio ofrecidos. Otros factores que se identificaron también como esenciales para el éxito fueron el compromiso, la pasión y la consistencia, junto con la capacidad para aprender e innovar.

¿Cómo perciben las PYME su futuro?

La mitad de las PYME incluidas en la muestra prevén su futuro como complejo e incierto, en particular para las compañías cuyas finanzas se han visto muy afectadas en años recientes. La otra mitad está optimista: considera tener el potencial para mejorar su competitividad, resolver sus problemas y lograr mayores éxitos en el futuro.

IMPLICACIONES DEL ESTUDIO

Dado que se trata de un estudio piloto sobre el efecto del libre comercio en las pequeñas y medianas empresas, sería presuntuoso por parte de los investigadores pretender que han llegado a un conjunto definitivo de conclusiones y recomendaciones con base exclusiva en los resultados de la investigación. No obstante, dichos resultados arrojan varias deducciones y acciones sugeridas en materia de política para las PYME, el gobierno y las universidades de México.

Para las PYME

• *Invertir en nueva tecnología.* He aquí un imperativo. En una economía abierta como la de México, la obsolescencia tecnológica se propaga a velocidades insospechadas. Los ciclos de vida de los productos, así como de los bienes de capital con los que éstos se fabrican, se tornan cada vez más cortos.

• *Adoptar técnicas de dirección exitosas, como la gestión total por la calidad.* No importa qué tan actualizados y eficaces puedan ser la maquinaria y los sistemas técnicos de producción que una empresa emplea, los resultados se malograrán si se carece de una gestión innovadora de los procesos productivos.

• *Capacitar a empleados y educar a gerentes y directivos.* El primer paso para fomentar el éxito sostenible de las empresas consiste en invertir en recursos humanos. Aparte de los trabajadores de la empresa, los propios gerentes y directivos deben mejorar sus aptitudes, habilidades y destrezas mediante procesos educativos y de capacitación, ya sea internos (en la propia empresa) o bien ofrecidos por otras instituciones (universidades, asociaciones empresariales u organizaciones de capacitación profesional).

• *Aumentar el nivel de profesionalismo de las PYME en México.* El carácter familiar de muchas de las PYME es un punto fuerte y, al mismo tiempo, una gran debilidad.[39] En la medida que las compañías aumenten la complejidad de sus sistemas administrativos, podrá esperarse un mayor grado de profesionalismo. Con todo, el mayor desafío al que se enfrentan las empresas estriba en superar los *lastres emocionales* que impiden a las empresas familiares embarcarse en procesos de cambio.

• *Cambiar la mentalidad de los empresarios mexicanos hacia una cultura en que la calidad y el servicio al cliente sean elementos preponderantes.* Gracias a la expansión del crédito al

39. De acuerdo con el consultor y especialista en negocios familiares Rein Peterson, sólo 40% de las empresas familiares pasan a la siguiente generación. La naturaleza conflictiva de la doble tarea de maximizar el rendimiento de la inversión y manejar todos los aspectos de la empresa es una característica que distingue a las PYME frente a las grandes empresas. "La segunda generación", entrevista a Rein Peterson, Carta de Noticias, *Revista Gestión*, vol. 2, núm. 3, mayo de 2002.

consumidor como resultado del uso extendido de las tarjetas de crédito, el costo ha dejado de ser el factor más importante en las decisiones de compra de los consumidores. La calidad y el servicio al cliente son ahora los factores que rigen dichas decisiones.

• *Formular programas empresariales para fortalecer las relaciones comprador-proveedor.* Las PYME han de tomar la iniciativa para respaldar sus promesas con actos concretos que demuestren a los compradores escépticos que en realidad pueden ofrecer bienes de gran calidad a precios competitivos y un servicio posventa oportuno.

Para el gobierno

• *Dar prioridad al desarrollo de recursos humanos, asumiendo el liderazgo en las iniciativas para mejorar la calidad del sistema educativo en la nación.* Lo mismo si se trata de la fuerza de trabajo o de los nuevos cuadros gerenciales, todos los gobiernos del continente americano reconocen que el financiamiento y el desarrollo de capital humano rinden a la sociedad mayores beneficios sociales que cualquier otra inversión. (El economista Gary Becker, de la Universidad de Chicago, ganó el Premio Nobel por su validación empírica de esta tesis.) El punto lógico de inicio se halla en los sistemas escolares, tanto públicos como privados.

• *Fomentar la gestión total por calidad como un valor cultural y romper las cadenas del paternalismo.*

• *Asegurar la estabilidad macroeconómica* y un ambiente en que las empresas puedan funcionar de manera eficaz (por ejemplo, combatir el crimen y acabar con el comercio de artículos de contrabando).

• *Crear una política uniforme y coherente respecto de las PYME.*[40] Hasta el momento no existe una sola organización que defina o funja como enlace coordinador de políticas en materia de PYME, por lo que se carece de una visión a largo plazo para estas empresas en el marco de la política nacional de desarrollo. Aparte, existen otros problemas fundamentales: duplicación de funciones; la carencia de una evaluación independiente, periódica y transparente, de los programas de apoyo a la pequeña y mediana empresa; la mínima coordinación entre políticas federales y estatales, y la insuficiente inversión en apoyo financiero y técnico para las PYME en todos los niveles de gobierno.

40. Como señalan Wilson Peres y Giovanni Stumpo (*op. cit.*), las políticas gubernamentales hacia las PYME en América Latina se caracterizan por una toma de decisiones fragmentada y por una asignación de recursos insuficiente como para tener un efecto significativo. Por ello no es de sorprender que sus efectos hayan sido muy limitados, en opinión de los investigadores.

Para las universidades

• *Apoyar el desarrollo nacional mediante programas de extensión en el área de formación gerencial para ejecutivos de las PYME.* Ofrecer cursos cortos, de carácter práctico, tanto en las instalaciones de las propias empresas como en las asociaciones industriales o comerciales a las que pertenecen las PYME.

• *Elaborar programas con atención en la administración empresarial estratégica e incluir módulos específicos sobre comercio internacional.* Éstos podrían considerar aspectos específicos como financiamiento comercial, manejo de la cadena de suministros, normas globales de producción y aspectos interculturales de la comercialización.

• *Establecer programas de capacitación para consultores profesionales que trabajan con pequeñas y medianas empresas.* Si bien el campo de la consultoría está en proceso de ampliación gracias al aumento de la especialización en áreas de funcionamiento como la comercialización electrónica, son muy pocos los consultores calificados que están íntimamente familiarizados con la realidad de las PYME, a diferencia de lo que ocurre con empresas mayores, como Femsa y Vitro.

• *Crear áreas de investigación dirigidas hacia las PYME.* En la actualidad, México carece de un centro universitario de excelencia dedicado a la investigación empresarial aplicada, con una base empírica y cualitativa sustentada en estudios de caso y focalizada de forma exclusiva en las PYME: un centro que ampliaría las fronteras de la investigación sobre este tipo de empresas en el continente americano y contribuiría al mejoramiento de los procesos directivos y administrativos de estas empresas. Áreas como las cadenas de suministro, la transferencia de tecnología, el manejo financiero, el servicio al cliente, la formación de recursos humanos y la utilización de las nuevas tecnologías de manejo de la información, requieren con urgencia una investigación centrada en las PYME.

CONCLUSIÓN

Los estudios piloto suelen suscitar más preguntas que respuestas lo cual por lo general resulta benéfico porque se prepara el escenario para estudios de dimensión y alcance mayores, con muestras más extensas y planes de investigación más elaborados. El estudio del efecto del libre comercio en las PYME mexicanas no es una excepción en este sentido. Los autores buscan continuar con su línea de investigación sobre los nexos entre política macroeconómica, libre comercio y comportamiento de las empresas, dada la importancia de las PYME en el desarrollo nacional y toda vez que el gobierno, la academia, las asociaciones empresariales y las propias empresas desempeñan funciones primordiales en este proceso.