The background of the page is a collage of mechanical parts and vehicles. It includes a large wrench on the left, a dark vintage car in the top right, a white car in the middle left, and a truck in the bottom right. The overall theme is industrial and automotive.

La **Toyota** en Tijuana: ¿oportunidad para las **pequeñas** y **medianas** empresas?

ISMAEL PLASCENCIA
LÓPEZ*

El desarrollo regional es, sin duda, uno de los temas de mayor relevancia debido al agotamiento en la capacidad de respuesta del Estado para resolver los problemas locales y regionales del país.¹ De acuerdo con Mungaray, el desarrollo regional es un proceso de cambio que implica tanto el crecimiento económico cuanto el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.² De ahí que los objetivos de una política en la materia deban orientarse a equilibrar las tasas de crecimiento regional y a disminuir las diferencias del ingreso per cápita por medio de la especialización económica y la promoción empresarial. En la actualidad hay dos perspectivas de política económica sobre el tema de marras: una fuerte orientación promocional de la autoridad estatal y de comisiones locales de desarrollo económico para atraer inversiones extranjeras y, ante la crisis de empleo, un enorme interés del gobierno federal y de la sociedad por el potencial de los pequeños negocios. Es indispensable conciliar estas dos visiones y entender que las políticas de los gobiernos estatales y federal pueden generar sinergias para aprovechar dichas inversiones.

* Profesor de asignatura de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California, México.

1. C. RuizDurán, *Dimensión territorial del desarrollo económico de México*, Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México, (UNAM), México, 2004, y "Mejores prácticas para el desarrollo industrial local", *El Mercado de Valores*, vol. LX, núm. 10, octubre de 2000, pp. 26-34.
2. A. Mungaray, "Especialización económica y promoción empresarial en Baja California", *El Mercado de Valores*, vol. LXI, núm. 10, octubre de 2001, pp. 12-25.

Durante los últimos decenios, algunas de las compañías automovilísticas más importantes se han establecido en México, tanto para abastecer el mercado nacional como para la exportación, a causa del costo de los factores y el exceso de capacidad en sus mercados de origen.³ Además de productores, han llegado al país también abastecedores mundiales de autos, con lo que, proveedores locales de partes para autos, sobre todo pequeñas y medianas empresas (PYME), han tenido que reestructurarse y competir por nuevas oportunidades.⁴ El objetivo de este trabajo es analizar los posibles efectos del establecimiento de la empresa manufacturera Toyota, en la ciudad fronteriza de Tijuana, así como las oportunidades derivadas de sus procesos de encadenamiento productivo. ¿Por qué merece atención especial la Toyota en comparación con cualquier otra empresa extranjera localizada en la región? Porque a donde llega cualquier empresa automovilística, la Toyota en particular, se generan polos de desarrollo con efectos locales y regionales.⁵

LA CORPORACIÓN TRANSNACIONAL TOYOTA

Aun en los mercados inciertos y muy competitivos de hoy, algunas empresas manufactureras tienen un mejor desempeño que sus rivales durante extensos periodos. Uno de los mejores ejemplos de desempeño es la Toyota Motor Company. Fundada en los años treinta, la empresa japonesa comenzó ensamblando cinco camiones por día; en 1950, producía cerca de 10 000 unidades, y en los años ochenta se había convertido en uno de los más grandes productores de autos en el mundo, con una producción de 3 a 4 millones de autos y camiones al año. A fines de los años noventa, producía 5 millones de unidades anuales. La Toyota ha sido líder en la producción de autos en Japón desde 1963 y no ha tenido pérdidas operativas desde que empezó a obtener beneficios en los años cuarenta.⁶

3. P. Dicken, *Global Shift. The Internationalization of Economic Activity*, Guilford, Nueva York, 1992.

4. Así lo confirman algunas experiencias en el país: la Volkswagen en Puebla y la Ford en Sonora.

5. Dichos polos no siempre tienen repercusiones locales y regionales; B. Higgins, "¿Existen los polos de desarrollo?", en *El desarrollo polarizado: teoría y metodología*, Fondo de Cultura Económica, México, 1980; F. Perroux, "The Pole of Development's New Place in a General Theory of Economic Activity", en B. Higgins y D.J. Sauoie (eds.), *Regional Economic Development. Essays in Honour of François Perroux*, Unwin Hyman, Londres, 1988; T. Fujimoto, *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*, Oxford University Press, 1999, y Y. Muramatsu, *Toyota's Strategy Toward SME Suppliers*, UNCTAD X, Special Round Table, Bangkok, 2000.

6. T. Fujimoto, *op. cit.*

En 2004 la Toyota desplazó a la Ford como segundo productor de autos —sólo detrás de la General Motors— con ventas de 106 000 millones de dólares; en 2001 tenía 215 648 trabajadores en el mundo. La Toyota de Baja California es el último producto de su creciente inversión manufacturera. Adquirió cerca de 284 hectáreas al sureste de la ciudad de Tijuana donde planea invertir 140 millones de dólares y ocupar a 460 personas que comenzarán operaciones en 2005. De acuerdo con el presidente de la Toyota en América del Norte, Atsushi Niimi, la planta tendrá la capacidad de construir 20 000 camionetas Tacoma, uno de los productos más vendidos en el mercado de la región, y 170 000 cajas para este tipo de vehículos que se ensamblarán en Fremont, California.⁷ Según Fujio Cho, presidente mundial de la Toyota, de seguir con este ritmo de expansión, la empresa podría desplazar a la General Motors del primer lugar, con una participación del mercado de 15%. La meta de largo plazo es abastecer 15% del mercado mundial en 2010, frente a 10% que es su cota actual.⁸

LA IMPORTANCIA DE LA TOYOTA PARA EL DESARROLLO DE TIJUANA

De acuerdo con Ruiz Durán el marco conceptual de mejores prácticas es una visión concebida para encontrar soluciones a los problemas sociales y económicos más acuciantes en cuanto señala que pueden existir senderos homogéneos, políticas análogas y lineamientos estratégicos similares en la conducción de procesos que lleven al desarrollo.⁹ Esto no es otra cosa más que probar e imitar experiencias exitosas para el desarrollo de otros países y regiones: aquí entra el proceso de producción de la Toyota.

Los procesos flexibles o esbeltos originados en Japón, ampliamente adoptados y estudiados en todo el mundo, significaron un enorme progreso con respecto al fordismo; se pueden considerar sin lugar a dudas como una *mejor práctica*. El proceso se originó en la Toyota;¹⁰ fue emulado primero por las empresas automovilísticas japonesas y luego por las de todo el mundo y más tarde su aplicación se extendió a otras actividades manufactureras. En la actualidad lo usan todas las industrias globalizadas, como la electrónica, por sus ventajas y capacidad de respuesta ante la incertidumbre.

7. Véase la página de la Toyota en internet <toyota.com>, 2002.

8. "Can Anything Stop Toyota?", página en internet de *Businessweek*.

9. C. Ruiz Durán, "Dimensión...", *op. cit.*, y "Mejores...", *op. cit.*

10. Por medio de la innovación en los procesos productivos como el Kaizen (control de calidad y mejora continua); Kanban (control de inventarios con la modalidad justo a tiempo); Kayban (reducción de inventarios); Muda (reducción de actividades sin valor agregado), y Takotei-mochi (trabajo multiareas), entre muchos otros. T. Fujimoto, *op. cit.*

Una de las vocaciones de Tijuana ha sido la de realizar actividades económicas muy vinculadas con los mercados de insumos y productos de California, lo que ha propiciado el surgimiento de la región binacional Tijuana-San Diego.¹¹ No es extraño que el establecimiento de la Toyota en Tijuana haya despertado un gran interés en San Diego por las oportunidades de negocios que representa para los empresarios regionales.¹²

En lo que concierne a la competitividad de la localidad, la intensa inmigración proveniente de todo el país y la cobertura de servicios educativos mantienen una baja estructura de costos laborales y a su vez una alta productividad de la mano de obra.¹³ Ello, y el conocimiento tácito generado por la constante rotación del personal en la industria maquiladora, han estimulado la presencia de empresas transnacionales con diversos grados de tecnología en Tijuana:¹⁴ *la capital mundial del televisor*.¹⁵ Parece que esta ciudad desarrolla prácticas locales que acrecientan la posibilidad de aprovechar la inserción de la Toyota en la economía local. De acuerdo con Ruiz Durán, Baja California cuenta con lo siguiente: a) una Secretaría de Promoción Económica; b) una oficina de desregulación; c) diversos programas estatales de PYME; d) estrategias del sector privado para fomentar a las PYME, y e) un sistema de investigación regional.¹⁶ A su vez, la Universidad Autónoma de Baja California trabaja en programas académicos para impulsar a las PYME y modelos de vinculación de la universidad con el sector productivo mediante el servicio social.¹⁷

Las inversiones de las empresas automovilísticas y de manufactura como la Toyota son deseables debido a los efectos positivos para el desarrollo regional por medio del aprendizaje tecnológico, los encadenamientos productivos y el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas de la región. Dichos efectos no obedecen a su capacidad benefactora; el éxito de su estrategia competitiva en escala mundial descansa

En la actualidad, Tijuana se conoce como la capital mundial de ensamblado de televisores, pero la región no prestó atención a tal fenómeno. Como resultado, las gigantes manufactureras utilizan sólo alrededor de 5% de componentes locales. Es necesario aprender la lección y que la zona eleve su capacidad de respuesta a los retos que se presentan y los aproveche para no limitarse a los encadenamientos hacia delante por medio del efecto multiplicador del consumo

11. R. Barajas, "Global Production Networks in the Electronic Industry: The Case of the Tijuana-San Diego Binational Region", Universidad de California, Irvine, 2000; A. Mungaray, "Especialización...", *op. cit.*

12. Esta noticia tuvo más difusión en los periódicos de la vecina ciudad de San Diego (*San Diego's Union Tribune*), donde los desplegados y los espacios destinados a esta noticia fueron mayores en comparación con los diarios de Tijuana (*El Mexicano, Frontera*).

13. A. Mungaray, "Especialización...", *op. cit.*

14. Tan sólo en Tijuana se localizan 724 plantas que generan 150 000 empleos. *Ibid.*

15. J. Carrillo, "Rotación de personal, nuevas tecnologías e industria maquiladora en México", *Comercio Exterior*, vol. 48, núm. 4, México, abril de 1998, pp. 283-290, y J. Carrillo y A. Hualde, "Third Generation Maquiladoras? The Delphi-General Motors Case", *Journal of Borderlands Studies*, vol. XIII, núm. 1, 1998.

16. C. Ruiz Durán, "Mejores...", *op. cit.*

17. A. Mungaray et al., *Asistencia microempresarial a través del servicio social universitario*, Asociación de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES), México, 2002.

de manera considerable en una fuerte red de proveedores locales para cumplir con su estrategia justo a tiempo. La Toyota ha desempeñado también un papel decisivo en los procesos de reestructuración local.¹⁸ La mejor forma de cumplir con estos objetivos es mediante la aglomeración de PYME proveedoras alrededor de la empresa madre, como sucedió en la ciudad de Toyota en Japón. Esa organización industrial la repite en cualquier lugar en que abre una planta.¹⁹

18. De acuerdo con Hartmut Schroeder, proveedor de la Toyota, "la norma para proveerse de materiales en la industria automovilística es de dos semanas y la Toyota quiere que sea de dos días" (*San Diego Metropolitan*, febrero de 2003).

19. T. Fujimoto, *op. cit.*

LA TOYOTA Y LOS PROVEEDORES PEQUEÑOS Y MEDIANOS

De acuerdo con el concepto de mejores prácticas y con base en los estudios de Fujimoto y Muramatsu, en este apartado se describe el desempeño de la Toyota en otros lugares del mundo. Lo anterior deben tomarlo en cuenta los agentes de cualquier ámbito para aprovechar el establecimiento de esa empresa, por lo que se debe analizar con realismo y en su justa dimensión. La Toyota fue de las primeras en adelgazar su producción mediante la subcontratación a fin de concentrarse en sus capacidades centrales: cuenta con 500 proveedores en América del Norte y gasta 13 000 millones de dólares en partes y materiales.²⁰

Desde los años sesenta, la Toyota aplica con determinación una política de desarrollo de proveedores que refleja una especialización por la acumulación de tecnologías de producto. Al mismo tiempo y a medida que se especializan e incrementan su capacidad tecnológica, los principales proveedores diversifican a sus clientes y proveedores de segunda y tercera importancia. Así, la jerarquía se abre a múltiples clientes y proveedores, con lo que se crea una estructura en forma de alpes en lugar de la clásica estructura de pirámide, lo que representa una alternativa de organización y una oportunidad de desarrollo regional.²¹

En los lugares donde la Toyota se establece se desarrollan con éxito relaciones de largo plazo con proveedores locales, de que se han beneficiado tanto Toyota como la industria local. Toyota realiza transacciones comerciales con proveedores que, de acuerdo con Muramatsu, se pueden agrupar en cua-

tro categorías: a] empresas regionales independientes; b] compañías que reciben asistencia técnica de otros países; c] coempresas de unidades nacionales y japonesas y externas, y d] proveedores extranjeros independientes.²²

La Toyota ha desarrollado tres principios básicos que guían la relación con sus proveedores:

1) la apertura a cualquier proveedor potencial, sin importar tamaño, nacionalidad o primerizo;

2) la confianza mutua mediante una comunicación directa y amplia, y

3) la contribución al desarrollo económico local por medio de la localización y el buen gobierno de las empresas.²³

Así, Muramatsu señala que un proveedor local debe someterse a un proceso preparatorio antes de comenzar negocios con la Toyota. Los administradores de las empresas deben prestar particular atención al desarrollo de una cultura empresarial de creatividad, aprendizaje y mejora continua; analizar las necesidades de los clientes y el potencial de los competidores; mejorar la satisfacción de los trabajadores para promover la creatividad y el desarrollo organizacional y fortalecer los sistemas de información para una toma de decisiones acertada.

La Toyota apoya a sus proveedores pero no carga con toda la responsabilidad del desarrollo de las pequeñas y las medianas empresas. Las políticas gubernamentales son muy importantes para el desarrollo de capital humano, tanto en la industria automovilística, como en las ramas vinculadas con ésta, y para el impulso de la investigación y el desarrollo. En lo particular, el gobierno debe brindar recursos a universidades



20. J. Womack y D. Jones, "From Lean Production to the Lean Enterprise", *Harvard Business Review*, vol. 72, 1994, pp. 93-103, y T. Fujimoto, *op. cit.*

21. T. Fujimoto, *op. cit.*

22. Y. Maramatsu, *op. cit.*

23. Según Ruiz Durán, "Mejores...", *op. cit.*, esto se refiere a las mejores prácticas en materia de propiedad y control empresarial.

y centros de investigación para convertirlos en organismos de desarrollo de habilidades y tecnología. La comunicación, la coordinación y la cooperación entre las PYME y el gobierno son cruciales para el éxito de estos esfuerzos. En suma y en aras de la competitividad global, la Toyota espera de sus proveedores excelentes resultados en las siguientes áreas críticas: costos, calidad, entrega, manejo e ingeniería.²⁴

IncurSIONAR en la cadena de producción de la Toyota representa un reto que vale la pena intentar. Diversos autores señalan que en Baja California hay sectores dinámicos como los de metales básicos y la electrónica, cuya productividad crece de continuo, lo cual indica una elevada eficiencia.²⁵ Estos sectores podrían ser el punto de partida para ejecutar una política industrial selectiva que, de acuerdo con el mercado, aproveche la coyuntura del establecimiento de la Toyota para lograr prácticas internacionales competitivas.

En adelante el papel de las instituciones de educación será fundamental para atender el reto de la actualización y recalcificación de un gran número de PYME. Un buen modelo de vinculación podría ser la diferencia entre una política estatal que se limita a la generación de empleo y una política integral para el desarrollo local y regional de largo plazo. Además de la vinculación entre los centros educativos y las PYME, éstas necesitan apoyos fiscales que les permitan adquirir tecnología, capacitar a técnicos y profesionales para asimilarla, compensar las asimetrías de la integración a la cadena productiva y sacar provecho de las ventajas que procura una industria como la automovilística.²⁶

LAS PYME Y LA CADENA DE PRODUCCIÓN TOYOTA

Mayores niveles de bienestar precisan nuevos estadios de desarrollo industrial que sólo pueden lograrse mediante políticas industriales competitivas que incluyan a las PYME, ya que éstas constituyen más de 99% de las empresas en México.²⁷ En el apartado anterior se expuso por qué es importante para la Toyota el desarrollo y la participación de las PYME en la cadena de producción. Este apartado justifica por qué debe ser un objetivo de política industrial regional el logro de un encadenamiento exitoso con esta empresa en lo particular y con la industria en lo general.

Mucho se ha discutido la importancia de los encadenamientos productivos y la participación en ellos de las PYME

para un crecimiento industrial que propicie un desarrollo regional integral. Este debate no sólo es pertinente, sino relevante y necesario para continuar con la justificación y el análisis de la integración de este tipo de empresas en las actividades de la Toyota. Algunos factores estilizados en el desempeño manufacturero de ésta explican sus ventajas competitivas sobre la competencia y representan una oportunidad de desarrollo para la industria regional y local. Los productores japoneses tienden a formar conglomerados en función del desempeño competitivo y en ello son mejores que sus contrapartes europeos y estadounidenses. Una característica del sistema de la Toyota, que le dio ventajas competitivas ante los demás productores, fue la relación de largo plazo con sus proveedores en que éstos recibieron asistencia técnica y se especializaron. En el sistema de proveedores japonés, la realización de actividades interempresa se caracteriza por una elevada tasa de subcontratación en paquete (*bundle outsourcing*), tanto en la manufactura, como en el desarrollo del producto, y porque la misma empresa tiende a adquirir los dos trabajos al mismo tiempo.²⁸

Dichos procedimientos indican que en sus continuas decisiones de subcontratación y adquisición de productos la Toyota evalúa siempre los costos y los beneficios marginales del cambio. Otro aspecto que debe tomarse en cuenta es que el sistema de organización esbelta desarrollado por la Toyota en un principio, y más tarde por la industria japonesa con el apoyo del Ministerio de Industria y Comercio de Japón,²⁹ es que la fuerza de trabajo se considera un activo de largo plazo que debe alcanzar una actitud cada vez más innovadora y carente de temores que permita una automatización flexible y completa.³⁰ Cabe destacar que el sistema de producción Toyota es menos automatizado que el de otras empresas japonesas y estadounidenses, lo que resulta en un mayor empleo industrial sin por ello sacrificar la productividad.³¹

Por varias razones, los actores e instancias locales deben apoyar el desarrollo de proveedores de esta empresa. En primer lugar, la reorganización productiva desarrollada por Toyota en otros lugares ha implicado un desarrollo de conglomerados (*clusters*), lo que propicia la especialización local y regional y una ventaja competitiva regional gracias a las economías de escala, de alcance y de aglomeración tanto de Toyota como de sus proveedores. Con ello se ha adquirido mayor flexibilidad, ventaja competitiva esencial en un entorno mundial inestable que resulta ser la única constante. En segundo lugar, el empleo asociado a las PYME proveedoras

24. T. Fujimoto, *op. cit.*, y Y. Maramatsu, *op. cit.*

25. J. Carrillo, *op. cit.*, y A. Mungaray, *Organización industrial de redes de subcontratación para pequeñas empresas en la frontera norte de México*, Nacional Financiera, México, 1997, caps. 2, 3 y 6.

26. A. Mungaray, *Organización...*, *op. cit.*

27. C. Ruiz Durán, *Economía de la pequeña empresa*, Ariel, México, 1995.

28. T. Fujimoto, *op. cit.*

29. Este ministerio se encarga de escoger sectores estratégicos.

30. A. Mungaray, *Organización...*, *op. cit.*

31. T. Fujimoto, *op. cit.*, y J. Womack y D. Jones, *op. cit.*

respaldadas por programas gubernamentales es mejor que el desempleo, ya que además promueve la demanda interna y reactiva las economías local y regional. En tercer lugar, si el gobierno apoya a un sector clave como el automovilístico, se generan beneficios tecnológicos y organizacionales³² indirectos en otros sectores industriales y se promueve el aprendizaje tácito y tecnológico de la región, como en el caso de la electrónica.³³ La Toyota tiene una política muy estricta de reducción de tiempos muertos y procura siempre un mayor valor agregado por trabajador no sólo por medio de la especialización, como es tradicional en la manufactura, sino de la flexibilidad, que consiste en formar trabajadores multicalificados y multifuncionales.³⁴

A mayor productividad menos empleo por unidad de producto, pero si el producto crece más que la productividad, aumenta el empleo.³⁵ Este efecto se contrarresta con una menor automatización de Toyota con respecto a la media de la respectiva industria. Por otra parte, un mayor valor agregado por trabajador supone mayores salarios, lo cual tiene efectos multiplicadores en el resto de la economía mediante el consumo (encadenamientos hacia delante o demanda inducida) y la demanda de bienes y servicios de mayor calidad y variedad.³⁶

Por último, si bien las empresas grandes o de tamaño óptimo se caracterizan por tener costos medios a largo plazo inferiores a los de las demás proveedoras, las más pequeñas, las últimas que en cada momento permanecen en el mercado, desempeñan un papel decisivo en el comportamiento del conjunto del mercado.³⁷ El peso relativo de las pequeñas y medianas empresas proveedoras depende de las características de cada mercado, de manera fundamental del tamaño de la empresa madre (en este caso la Toyota) y de las fluctuaciones de las ventas a largo plazo. Toyota y sus proveedores sortean dichas fluctuaciones mediante los sistemas de inventarios cero y justo a tiempo, los que le proporcionan una ventaja competitiva global. La preparación de la empresa de marras para incursionar en los mercados mundiales da mayor certidumbre a sus proveedores, por lo que vale la pena esforzarse para cumplir los requisitos para el encadenamiento, ya que esto se traduce en una mayor estabilidad del empleo y del consumo regional.

32. D. Ray, *Development Economics*, Princeton University Press, Nueva Jersey, 1998.

33. J. Carrillo, *op. cit.*, y M. Kenney, *Learning Factories? A Study of the Labor Management System Employed in the Japanese Consumer Electronics Maquiladoras in Mexico*, UC Mexus, 1998.

34. T. Fujimoto, *op. cit.*

35. J.I. Palacio, *Potencial de la vinculación universitaria para una política microempresarial*, UABC-ANUIES-UCLM-Porrúa, 2002.

36. D. Ray, *op. cit.*

37. J.I. Palacio, *op. cit.*

CONCLUSIONES

Hay una ventana de oportunidad local y regional que no se debe desaprovechar. Es necesario formular un plan estratégico que parta de esta situación particular para que se analicen las mejores prácticas y se aprovechen las experiencias internacionales y los activos locales. La participación activa y conjunta del sector privado, del sector público en todas sus instituciones y del sistema educativo puede ser la diferencia para que la Toyota genere los mayores efectos positivos por medio de economías de escala y de alcance que, sin duda, maneja, pero también por medio de encadenamientos productivos que en primer instancia podrían ser binacionales y posteriormente locales. Lo que le interesa a esta empresa son las economías generadas por la aglomeración que le permiten cumplir con su estrategia de justo a tiempo, la bandera de su competitividad internacional.

En la actualidad, Tijuana se conoce como la capital mundial de ensamblado de televisores, pero la región no prestó atención a tal fenómeno. Como resultado, las gigantes manufactureras utilizan sólo alrededor de 5% de componentes locales. Es necesario aprender la lección y que la zona eleve su capacidad de respuesta a los retos que se presentan y los aproveche para no limitarse a los encadenamientos hacia delante por medio del efecto multiplicador del consumo.


La mayoría de las PYME de los países en desarrollo permanecen desvinculadas debido, principalmente, a que no pueden cumplir los requerimientos corporativos y las normas internacionales laborales y ambientales, así como de producción, precio, calidad, entrega y salud. Las empresas transnacionales como la Toyota están en posición de elegir a sus PYME proveedoras. Éstas no carecen de oportunidades para vincularse; lo que falta son PYME locales *ad hoc* para llevar a cabo las estrategias de expansión global y territorial.³⁸ Es irreal pensar que un mundo dominado por las transnacionales, las pequeñas y las medianas empresas puedan vincularse sin ninguna ayuda. Las empresas de Tijuana quizás no puedan de la noche a la mañana cumplir con los requisitos para convertirse en proveedores de la Toyota. Ahí radica el esfuerzo y la capacidad de negociación de los pequeños empresarios con la transnacional para desarrollar en conjunto estrategias, alcanzar metas de corto, mediano y largo plazos,³⁹ y lograr un proceso de aprendizaje local por medio de la formación de capacidades y la promoción de ventajas comparativas y competitivas dinámicas que mejoren la posición local en el ámbito global. En este sentido, el constante

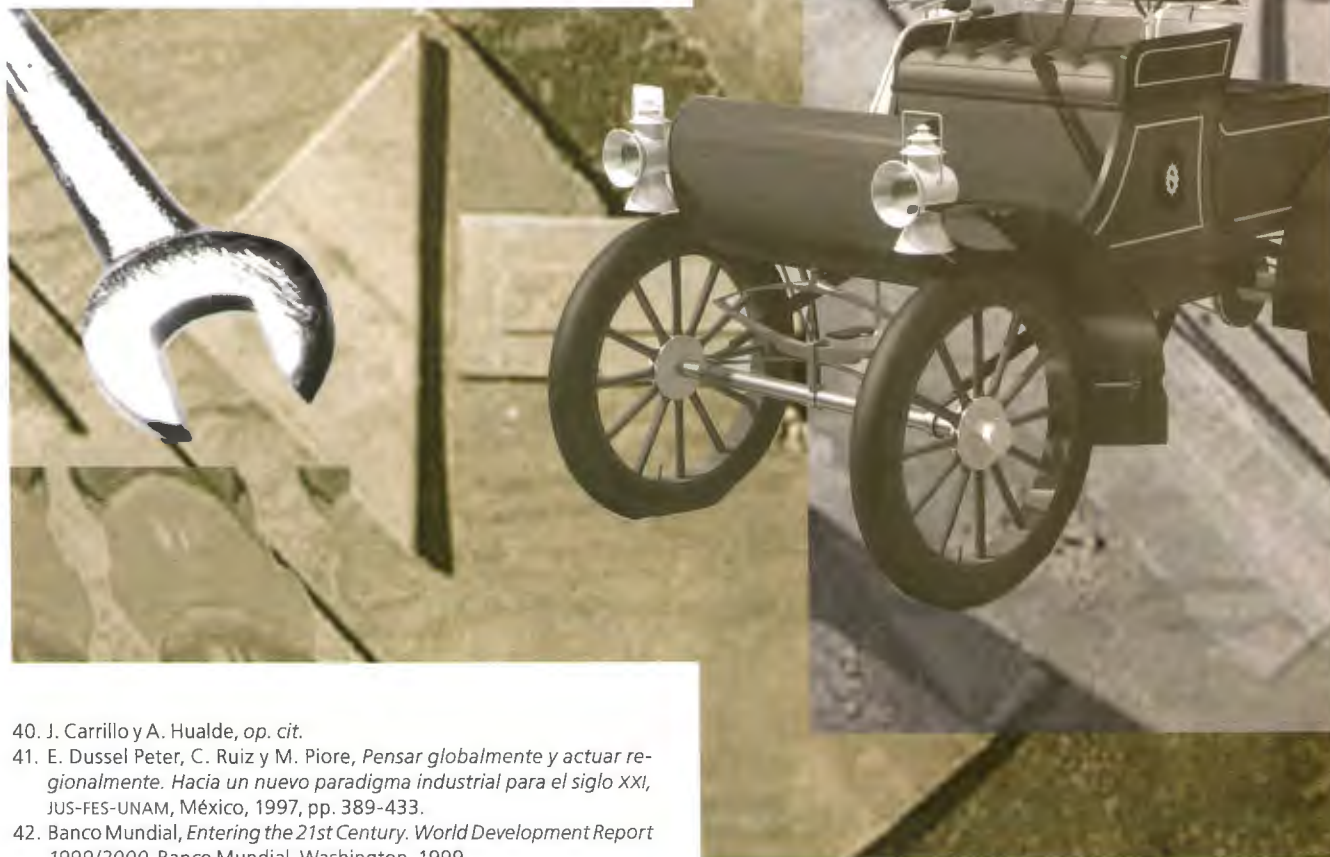
38. UNCTAD, *TNC-SME Linkages for Development, Issues-Experiences-Best Practices*, UNCTAD X, Tailandia, 15 de febrero de 2000.

39. Como ocurrió recientemente en Tailandia. Y. Muramatsu, *op. cit.*

desarrollo de una teoría sobre la pequeña y la mediana empresas no sólo es pertinente sino necesario para entender los nuevos procesos de organización industrial mundiales y las mejores prácticas en el ámbito local.

Si bien al principio las actividades de proveeduría más importantes y de mayor valor agregado podrían ubicarse en el norte de la región binacional, en la medida que se desarrollen las capacidades locales, estas actividades se trasladarían al sur por la combinación de productividad y costos. Así lo demuestran casos exitosos como el de Delphi-General Motors, en Ciudad Juárez, donde se llevan a cabo actividades de diseño, investigación y desarrollo que antes se realizaban en Estados Unidos;⁴⁰ o el de la Samsung en Tijuana, donde se ha registrado escalamiento industrial e innovación tecnológica.

La mundialización y la localización ofrecen oportunidades excepcionales que deben aprovecharse⁴¹ y generan peligros que deben evitarse. Este trabajo identifica algunas potencialidades que los actores locales y regionales pueden realizar para sortear los problemas del desarrollo. Estas organizaciones deben ser las constructoras de las instituciones —mediante reglas formales e informales— que allanen el camino hacia el proceso de mundialización y localización.⁴² 



40. J. Carrillo y A. Hualde, *op. cit.*

41. E. Dussel Peter, C. Ruiz y M. Piore, *Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*, JUS-FES-UNAM, México, 1997, pp. 389-433.

42. Banco Mundial, *Entering the 21st Century. World Development Report 1999/2000*, Banco Mundial, Washington, 1999.