



Opciones para México y sus empresas en un entorno global de incertidumbre

Herramientas para convertir la amenaza en oportunidad

La Guía de la Industria® Química cumplirá el próximo año seis décadas acompañando a la industria química mexicana. Así, hemos sido testigos de cómo las situaciones económicas y políticas en el mundo suponen grandes retos para las empresas; pero también, hemos visto cómo esas empresas son capaces de enfrentar los retos y convertirlos en oportunidades.

Celebrando la fortaleza de la industria química en México y apoyando la toma de decisiones, ponemos en tus manos información que te permitirá entender la situación económica actual y hacerle frente con más herramientas e información.

El rompimiento del pacto global, las razones de la situación económica actual

Para hacer frente a cualquier situación se deben conocer y entender a fondo sus causas, cuanto más conozcamos

las razones que nos han llevado a determinado punto, más fácil será atender problemas, solucionar necesidades y planear un mejor futuro.

La situación global actual muestra varias señales comunes de un sistema económico en transformación. Actualmente, el capitalismo y la globalización (con una tendencia hacia el corporativismo) son los dos sistemas más extendidos en el mundo, sin embargo, presentan signos que dan cuenta de la crisis a la que se enfrentan y, por lo tanto, su inminente transformación.

En enero de 2017, en un seminario presentado en el Colegio de México, el investigador del Instituto de Ciencias Jurídicas de la UNAM, el Dr. Arturo Oropeza, habló de un fenómeno que periódicamente ocurre a nivel global. Se trata de una especie de rompimiento del pacto mundial, mediante el cual las sociedades cambian la forma en la que perciben al mundo y su organización (Figura 1).

El actual sistema económico global funciona con base en los pactos generados después de la Segunda Guerra Mundial, con los llamados acuerdos de Bretton Woods.

El Brexit, el triunfo de Trump y la popularidad de Le Pen en Francia dan cuenta de la importancia que está tomando en el mundo la corriente neoproteccionista.



En estos documentos se establecieron las reglas para las relaciones financieras entre los países industrializados y se intentó poner fin a los sistemas proteccionistas.

Resultado de las negociaciones en aquella época surgen el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), que se transformaría en la Organización Mundial del Comercio (OMC). Además, se establece el dólar como la divisa líder a nivel mundial.

Aunque desde 1971, EUA da por finalizada la unión del dólar al oro, y posteriormente otros países dejan de respaldar al dólar, colapsando así el sistema Bretton Woods, todavía hoy en día el comercio mundial funciona con base en él. De hecho, fue EUA quien incentivó a muchos países a liberalizar los intercambios de bienes, servicios y capitales a escala global, pensando en un sistema mundial de libre comercio capaz de permitir a las empresas crecer en mercados exteriores e incentivar su competitividad en los domésticos.

Sin embargo, el Brexit, el triunfo de Trump y la popularidad de Le Pen en Francia (por dar los ejemplos más comunes) dan cuenta de la importancia que está tomando en el mundo la corriente neoproteccionista como una alternativa ante el capitalismo y la liberalización del comercio. El periódico *The Independent*, opina

que esta situación surge como una señal de la creciente molestia de la sociedad ante los efectos de la globalización y la desigualdad.

Aunque no es objetivo de esta investigación discutir las ventajas y desventajas de los sistemas políticos y económicos, o concluir cómo avanzará el mundo en los próximos años, este artículo puede mostrar que efectivamente el orden mundial está cambiando y que en un periodo de tiempo veremos cómo se reconfigura, lo que hace fundamental la tarea de conocernos y evaluarnos como sociedad y como empresas para seguir cumpliendo nuestra misión y continuar construyendo la visión que hemos elegido.

A partir de esta premisa, vale la pena revisar los posibles impactos de las políticas proteccionistas del actual mandatario de los Estados Unidos de América (país con el cual México tiene el mayor intercambio comercial) y plantear estrategias mediante las cuales las empresas en México puedan hacer frente a los retos y mejorar su desempeño y productividad.

Relación comercial México-Estados Unidos, contexto histórico y actualidad

Después de la Independencia de México, en 1821, nuestro país emprendió diversos esfuerzos por establecer redes comerciales, las cuales habían quedado desarticuladas con el movimiento armado. De acuerdo con la Dra. Isabel Avella, de la Facultad de Economía de la UNAM, en primera instancia se realizó la firma de convenios con Gran Bretaña y otras naciones europeas, y en 1825 tuvo lugar el primer intento por firmar un acuerdo con EUA.

Después de la proclamación de la doctrina Monroe en 1823, el vecino del norte comenzó a ejercer más presión para cerrar un tratado comercial bilateral. Pero fue hasta 1827 que se tuvo un consenso en las discusiones. A partir de ese año y hasta 1835, las relaciones comerciales entre los dos países fueron en aumento. Sin embargo, el comercio bilateral entró en deterioro debido al conflicto en Texas, que concluyó con su revolución.

En 1882, Porfirio Díaz suspendió el primer tratado con Estados Unidos y se renegó uno nuevo, el cual finalmente quedó congelado. Aun así, en este periodo (y hasta 1909) la tasa promedio de



Figura 1 . Pactos globales 1648-1944.

Fuente: Seminario TLCAN y desarrollo, Colmex, 2017.



México tiene un gran historial de acuerdos comerciales con Estados Unidos de América, los cuales comenzaron oficialmente en 1827 y se fortalecieron en la Segunda Guerra Mundial.

crecimiento en las exportaciones mexicanas hacia EUA fue de 6.1%, y de las importaciones, de 5.6%.

Al comenzar la II Guerra Mundial se restableció la normalidad de las relaciones entre EUA y México, después de la Revolución Mexicana y la gran depresión de EUA en 1929. Así, se firma el Tratado de 1942, el que descansaba claramente en la economía de la guerra. Estados Unidos se garantizaba suministros para la guerra y México adquiría bienes de carácter estratégico que eran difíciles conseguir en ese momento, por ejemplo, maquinaria.

Este acuerdo dejó de ser funcional una vez que terminó la guerra, aunque continuó vigente hasta 1950. Posterior a esta época, pasaron dos décadas para que los niveles de intercambio entre estas dos naciones tomaran un aumento significativo, con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Este último vigente desde 1994.

Actualmente, la mayor parte de los expertos, considera que el TLCAN ha tenido más impactos negativos que positivos, debido a que es un tratado entre naciones desiguales.

Impactos negativos del TLCAN en México

El ex-embajador de México en Estados Unidos, Mauricio de María y Campos, en una conferencia a principios de 2017, menciona que el TLCAN no consideró movimiento entre personas, sólo bienes y capital; los estímulos fiscales y financieros se redujeron, así como la compensación de exportaciones; el contenido regularizador del Estado también disminuyó y la Banca de Desarrollo, prácticamente, desapareció.

Así, los principales efectos negativos del TLCAN en México, de acuerdo con expertos como el Dr. Arturo Oropeza (UNAM), el Dr. Enrique Dussei (UNAM) y la Dra. Alicia Puyana (Flacso México), son:

1. El 90% de los activos están en manos extranjeras.
2. El 70% de las utilidades del TLCAN van hacia EUA.
3. La compensación a los trabajadores se redujo 11.3 puntos en México, mientras que en EUA se contrajo 4.8 puntos.
4. La dependencia alimentaria aumentó de manera considerable, pasando del 10% al 42% en 20 años.
5. La mayor parte de la actividad productiva

relacionada con las exportaciones es de tipo maquila, no se ha desarrollado la innovación y tecnología.

Impactos positivos

Por otra parte, el Tratado tuvo un impacto muy importante en términos de exportaciones, las cuales representan más de 1,000 millones de dólares en comercio diario entre EUA y México. Así mismo, el desarrollo de la industria maquiladora en México tuvo un crecimiento significativo.

La industria automotriz tuvo un impulso sin precedentes, según información de El Universal, en 1993 la producción de vehículos representaba sólo el 1.9% del PIB, actualmente equivale al 3%. Además, el sector emplea al 14.4% de los trabajadores del sector manufacturero nacional.

La integración y profesionalización de la cadena productiva de la industria automotriz aumentó gracias al TLCAN y con ello la competitividad de México a nivel mundial.

Puntos clave en la relación bilateral México-Estados Unidos de América

En términos bilaterales, es posible resumir la relación bilateral en los siguientes puntos:

1. Compartimos una frontera de 3,142 kilómetros por donde cruzan más de un millón de personas al día.
2. En Estados Unidos viven 34.6 millones de personas de origen mexicano.
3. Seis millones de empleos en Estados Unidos dependen del comercio con México.
4. El comercio bilateral entre México y Estados Unidos, en 2015, fue de más de 532,000 millones de dólares, mayor a la suma del comercio entre Estados Unidos con Japón, Alemania y Corea del Sur en ese mismo año (483,000 millones de dólares).
5. De acuerdo con el Presidente de la Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana, las exportaciones a EUA representaron en 2015 el 27% del PIB mexicano, mientras que las ventas de EUA a México equivalen a apenas al 1.04% del PIB estadounidense.

Se considera que las dos preocupaciones más relevantes en torno al actual presidente de los Estados Unidos son la incertidumbre sobre la política económica y comercial, y la depreciación del peso frente al dólar.



6. Estados Unidos es el primer socio comercial de México, este país concentra el 64% del comercio total y el 81% de nuestras exportaciones.
7. México es el tercer socio comercial de Estados Unidos, nuestro país concentra el 14% del comercio total. Otros países relevantes son China (16%) y Canadá (15.4%).
8. En términos de exportaciones, México es el segundo socio de EUA. En el primer semestre de 2016, nuestro país comercializó el 13.7% de las importaciones de Estados Unidos. Además, México ocupa el primer lugar en exportaciones hacia California, Arizona y Texas.
9. Las exportaciones de México a EUA aumentaron 619.8% entre 1993 y 2015, al pasar de 42,912 millones de dólares (mdd) a 308,891 mdd. Las exportaciones de EUA hacia México crecieron 312.4%, al aumentar de 45,295 mdd a 186,802 mdd.
10. La balanza comercial entre México y Estados Unidos mostró en 2015 un saldo positivo de cerca de 60,000 millones de dólares.
11. Las cadenas de producción y suministro en América del Norte están profundamente integradas. El contenido estadounidense dentro de las exportaciones de México a Estados Unidos es de casi el 40%. Es decir México, compra insumos y productos a EUA que después son entregados como nuevos productos en ese país.

Puntos sensibles de México debidos a cambios en la relación bilateral con EUA

Durante el transcurso de 2016 e inicios de 2017, diversos medios especializados como Expansión y Forbes han dado a conocer los pronósticos que economistas y analistas financieros reportan ante las políticas del presidente de los Estados Unidos, la mayoría de estos pronósticos apuntan a un efecto negativo por la incertidumbre creada en torno a las políticas de Donald Trump. Sin embargo, es cierto que, conforme se han ido viendo los primeros pasos del mandatario estadounidense, cada vez más empresas optan por tomar decisiones independientes, aun frente a las coacciones del gobierno de Trump.

En general, se considera que las dos preocupaciones más relevantes en torno al actual presidente de los Estados Unidos son la incertidumbre sobre la política económica y comercial, y la depreciación del peso frente al dólar. En términos industriales, las dos situaciones mencionadas podrían acarrear problemas a muchas empresas mexicanas:

- » El sector manufacturero depende del desempeño de los Estados Unidos. Debido a que más del 80% de las exportaciones mexicanas tienen como destino a nuestro vecino del norte todas las industrias se podrían ver afectadas por la posible renegociación del TLCAN, sin embargo, la industria automotriz ha sido la más discutida: de acuerdo con datos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), el principal destino de vehículos ligeros manufacturados en México es Estados Unidos, este país concentra el 77% del total de las exportaciones.
- » El peso mexicano es la moneda que más se depreció con el triunfo del demócrata, sin embargo a mediados y finales de febrero, el peso mexicano ya comenzaba a ganar terreno frente a la divisa estadounidense.
- Las empresas más afectadas. Las empresas que exportan a EU o que tienen deuda denominada en dólares y pocos o nulos ingresos en esa divisa son las más expuestas.
- Las industrias más afectadas. Las firmas de autopartes han registrado las peores caídas en la BMV desde el día de las elecciones, y tienen un mayor riesgo si es que se hace una renegociación del TLCAN.
- » El presidente de Estados Unidos se ha pronunciado por diversas políticas proteccionistas:
- A finales de febrero de 2017, los gobiernos estadounidenses y mexicano se preparaban para comenzar la renegociación del TLCAN en mayo.
- Dentro de sus promesas de campaña está un posible arancel del 35% para importaciones provenientes de México, el cual ha seguido siendo tema de Trump durante todo enero y febrero de 2017.
- Durante los primeros días de mandato, Trump anunció la salida de EUA del Acuerdo Transpacífico (TPP), acción que ya procedió.
- » La deportación de millones de indocumentados mexicanos podría significar un problema de desempleo en el país. Sin embargo, con una política adecuada,

la deportación podría dotar al país de mano de obra calificada que regresa.

Puntos críticos para las pymes mexicanas ante el panorama actual

Para que una empresa pueda hacer frente a las amenazas, y convertirlas en oportunidades, requiere de planificar, organizar y mejorar sus procesos. En el contexto y panorama actual, se vuelve imprescindible que las empresas se reevalúen, y en algunos casos se redefinan, para fortalecerse y ofrecer a sus mercados soluciones rentables e innovadoras.

Cada empresa es distinta y podrá definir cuáles son las estrategias a seguir, dependiendo de su situación particular; sin embargo, con 60 años en el sector, la Guía de la Industria® Química ha recopilado los principales puntos críticos en las pymes en México. Los siguientes puntos son la base para el éxito en tiempos de cambios.

Punto 1. Solidez financiera

El manejo financiero es fundamental para cualquier empresa, sin embargo, para las pymes puede significar una diferencia entre la bancarrota y el éxito del proyecto. De hecho, en México, una de las principales razones de la quiebra de pymes es el manejo financiero débil.

Algunos datos que ejemplifican la situación de las pymes en el país indican que el 43% de ellas operan con un solo banco y el 35% con dos de estas entidades, lo que muestra la alta dependencia de las pymes hacia este tipo de organizaciones y la falta de alternativas.

De acuerdo con diversos estudios realizados por empresas y universidades, las mejores prácticas para pymes, en términos financieros, incluyen:

- **Flexibilidad financiera:** las empresas deberían entender y poner en práctica formas flexibles y eficientes de pago de impuestos y manejo de la estructura legal. Siempre se debe cuidar la transparencia y el marco legal de cada país e industria.
- **Separación de finanzas del negocio y personales:** Este tema puede parecer sencillo e inclusive obvio, sin embargo un gran número de empresas no logra diferenciar entre los ingresos de la organización y los de sus dirigentes. Lo más recomendable es llevar cuentas, inversiones, entradas y gastos por separado. Para ello, se deben utilizar

tarjetas de crédito específicas para el negocio, con lo cual es más fácil rastrear gastos y mantener un control adecuado.

- **Monitoreo y medición del desempeño:** cualquier empresa, del tamaño que sea, debe mantener un registro sobre el movimiento del dinero. Esta información, será fundamental para que se encuentre el rendimiento financiero de la empresa, para proyectar gastos, ingresos y flujos de efectivo futuros.
- **Dirección financiera:** la forma en la que una empresa conduce sus decisiones financieras debe siempre considerar la situación interna y externa, además de las condiciones a las que quiere llegar la empresa en el futuro. Es decir, debe existir una planeación estratégica que atienda las necesidades financieras desde un punto de vista de desarrollo integral del negocio.
- **Compresión y aprovechamiento de los ciclos económicos:** Prácticamente cualquier empresa tiene periodos en los que las ganancias son mayores, y ciclos en los que las entradas se ven disminuidas. Cuando una empresa se encuentra en la primera situación, es un gran momento para invertir, sobre todo en activos que les brinden mayores capacidades para tender a su mercado en un futuro, por ejemplo flotillas de transporte, tecnologías de la información, sistemas de gestión, etcétera.

Punto 2. Mercado interno

Ante la situación de incertidumbre actual, las empresas pueden verse beneficiadas al concretar negocios con otras empresas mexicanas, sobre todo, cuando es posible comprar insumos nacionales en lugar de extranjeros.

La mayoría de los expertos en el tema explican que las redes de negocio ayudan a fortalecer a las empresas y a la sociedad en general. De acuerdo con la empresa consultora PWC, algunas de las ventajas de un mercado interno fuerte son el aumento de ventas, disminución de inventarios y aumento de la producción y empleo.

Si bien es cierto, que hay gran cantidad de materias primas que no se fabrican en México, existen varias empresas productoras que pueden ofrecer precios atractivos. Para conocer los productos químicos inorgánicos que se fabrican en México te invitamos a revisar el Mapa Productivo de esta edición.



Descarga el mapa de esta edición de la Guía de la Industria® Química "Mapa productivo en México de productos químicos inorgánicos".

Punto 3. Profesionalización de la plantilla

Sobre todo para las pymes, este punto es fundamental y se trata de uno de los retos más grandes, más aún, si hablamos de empresas familiares. Dentro de las desventajas de contar con plantillas no profesionales está la dirección ineficiente con toma de decisiones subjetivas, administración improvisada y asignación de presupuesto más relacionado con lazos familiares que con resultados y necesidades.

Aunque existen pymes familiares profesionales, donde la toma de decisiones se realiza con base en la información y siguiendo una planeación estratégica, no es lo común.

El experto e investigador del Tecnológico de Monterrey, Jorge Gómez Villanueva, explica que el establecimiento de un Consejo Consultivo o Consejo de Administración conformado tanto por miembros de la familia como, si es posible, personas que conozcan el negocio y el mercado, puede ser una buena solución para la toma de decisiones más certera y objetiva.

Punto 4. Innovación y desarrollo (I+D)

La tecnología y la globalización hacen que cada día sea más importante la innovación. En el sector de los servicios, por ejemplo, se calcula que aproximadamente el 24% de las ganancias de las empresas se deben al lanzamiento de nuevos servicios. En el caso de empresas grandes, las ganancias por nuevos productos pueden alcanzar hasta el 45%.

La innovación puede ser desarrollada en productos, procesos o sistemas organizacionales. Es decir, no es necesario que las empresas creen nuevos productos o servicios, inclusive, mejoras significativas en la forma en la que la empresa organiza sus actividades o toma decisiones pueden representar una ventaja competitiva en el mercado.

En México, existen algunas instituciones que ofrecen financiamiento para proyectos de innovación en pymes, algunos ejemplos son el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) e instancias de varias Secretarías de Estado que tienen apoyos específicos para cada sector.

Además, cada vez es más común que Universidades y Sociedades se involucren en proyectos de vinculación universidad-industria, lo que promueve proyectos de I+D más eficientes y con mayor impacto en la sociedad.

Punto 5. Planeación estratégica

Gran parte de las pymes en México no cuentan con una herramienta que les permita tomar decisiones de manera informada y organizada. La planeación estratégica ayuda, justamente, a recoger y analizar información de

relevancia que permita revisar el desempeño de la empresa y tomar acciones en consecuencia.

Aunque algunos académicos mencionan que existen desventajas en la aplicación de la planeación estratégica, por ejemplo su aplicación inflexible puede frenar proyectos de innovación y eliminar capacidades a las empresas para ser dinámicas en la forma en que resuelven problemas, esta herramienta ha sido útil para apoyar a las organizaciones a plantear tácticas para hacer frente a sus amenazas y debilidades, así como provechar las oportunidades y fortalezas.

Punto 6. Establecimiento de políticas de aprovechamiento

Generalmente, las empresas tienen varios gastos ocultos que no han identificado, por ejemplo, líneas telefónicas que no utilizan y que sin embargo pagan. O bien, cuentan con algunas inversiones que no aprovechan, por ejemplo suscripciones a revistas cuya información no cuenta con un sistema de gestión. Una política de aprovechamiento se basa en la minuciosa identificación de los gastos de las empresas y el impacto que tienen en el funcionamiento de la misma.

Es decir, no es que las empresas deban dejar de gastar dinero, sino que deben hacerlo priorizando el aprovechamiento de recursos y permitiendo que los beneficios se filtren a lo largo y ancho de la organización.

Estos seis puntos pueden apoyar a tu empresa a funcionar de una manera más eficiente para aprovechar sus fortalezas y utilizarlas como una palanca de competitividad.

Las amenazas pueden convertirse en oportunidades cuando las empresas trabajan en fortalecer sus procesos y estructura interna y, mediante información oportuna y certera, transforman las situaciones externas en plataformas para alcanzar nuevos mercados o fortalecer su presencia.

En la Guía de la Industria® Química sabemos que las empresas en México poseen las habilidades y capacidades necesarias para hacer frente al futuro, por eso continuamos apoyando el desarrollo del sector mediante información oportuna y de valor que impulse al sector químico mexicano. 

