

EDITORIAL

¿Diversificación
o
consolidación?

La discusión sobre la concentración de las exportaciones mexicanas es un tema añejo, muchas son las voces que dictan se deben encontrar otros destinos para motivar un incentivo de las ventas internacionales, sin embargo, esto último también puede lograrse en la medida en que se conquiste un mayor nivel de la Unión Americana, situación que bien podría alcanzarse bajo la nueva configuración del comercio internacional.

Según los datos a julio pasado, en el último año, México incrementó en 0.6 puntos porcentuales su participación en Estados Unidos, que aún y con crisis sigue siendo el principal mercado mundial, y en unos años y pese a la ascensión de China, se mantendrá en los primeros lugares, por ello se desprende que los productores mexicanos deben buscar su consolidación en ese territorio.

Bajo este argumento, especialistas determinan que las empresas mexicanas deben ir por una mayor participación en el vecino país del norte, incluso desplazando al que ahora es su segundo proveedor, China, y en donde el as bajo la manga para los nuestros, es el tipo de cambio, dado que el peso está más devaluado que el dólar, el euro y también que el yuan, haciendo más competitivos a los productos mexicanos sobre otras regiones.

Y es precisamente en esto último, en donde para quienes defienden la idea de buscar otros mercados, el peso podría ayudar, pero no se trata de ir solos, sino de integrarse en conjunto con Estados Unidos, para como región vender mercancías a regiones como Asia o Europa, quienes tendrán las posibilidades económicas de incentivar su consumo.

El reto sin duda para los productores mexicanos radicará en identificar las oportunidades, y en ello los órganos de promoción del país pueden ayudar, pero lo más importante tendrá que ser un trabajo de investigación y quizá de realizar cambios para integrarse a una nueva cadena de valor.

Por si fuera poco, está en la palestra el tema Brasil, uno de los mercados de moda y en donde desde ahora se identifica que México tendría oportunidad de alcanzar acuerdos para ser un proveedor de productos que requiere la nación sudamericana, y no competir en los rubros en los que ellos son fuertes.

Así, el contexto internacional comienza a tomar otras dimensiones, y la lectura de los exportadores mexicanos debe ser la adecuada si es que se quiere aprovechar esta oportunidad histórica.

DECISIÓN
Y VALOR

POR JORGE EDUARDO PELÁEZ

Perfil del mexicano en el manejo de riesgo

Recientemente regresé de un viaje de los Estados Unidos en el que he logrado establecer una alianza con una escuela de negocios para presentar y difundir mi modelo de las cuatro tareas y los seis principios 4T6P. La reunión además de exitosa resultó sumamente interesante cuando uno de mis potenciales asociados me cuestionó sobre el comportamiento de los mexicanos en eso de manejar y administrar el riesgo. La verdad es que su pregunta me agarró un poco en curva, la libré con una respuesta más o menos cómoda y me comprometí a hacer una investigación y regresar con él para darle una opinión más basada en datos y menos en percepciones sin fundamento.

El manejo del riesgo en una empresa es algo que inevitablemente debe ser considerado como una actividad imposible de evitar y la mayoría de las culturas son tendientes a un cierto nivel de aversión. Lo primero que me gustaría considerar, es que el manejo del riesgo no se hace muy diferente de muchas otras disciplinas gerenciales, y tiene que ver inevitablemente con la formación y personalidad de cada mando de la organización. Lo segundo, es que confrontar el riesgo como parte de la operación de la empresa, es algo que también se ve afectado por la cultura, y a pesar de ser la nuestra de una diversidad muy interesante, podemos asegurar que los gerentes en nuestro país presentan comportamientos más o menos generalizados, es decir la mayoría de las personas que producen resultados

en las empresas mexicanas tienen una elevada aversión a embarcarse en aventuras que presenten demasiada incertidumbre y relativa ganancia.

A través de datos proporcionados por variadas fuentes, puedo emitir una estadística sobre el tema que indican que más de 3/4 partes de las personas cuyas decisiones involucran un nivel de riesgo, prefieren mantener el estado estable de las cosas, pero esto si no se pone en contexto no dice realmente nada, lo importante de la estadística es que se mantiene independientemente de la época que esté pasando la economía, es decir en los buenos y en malos tiempos preferimos no correr riesgos, y eso de nuevo es algo muy relativo.

Recientemente, una publicación en Estados Unidos presentó un antecedente que me resulta muy interesante, los mejores tomadores de decisiones que involucran un nivel representativo de riesgo tienden a seleccionar aquellas alternativas en las que el nivel de inseguridad es medio y la recompensa moderada. Esto en lo personal me sorprendió, por alguna razón que desconozco, yo me había hecho a la idea de que estas personas serían más tendientes a correr mayores riesgos y buscar grandes ganancias, la realidad muestra otra cosa, y yendo un poco más adentro en el tema, he logrado concluir que esto se debe básicamente al hecho de que la combinación de los factores contributivos tradicionales son la materia prima que alimenta la decisión; La incertidumbre, la fortaleza y solidez

técnica de la propuesta, los factores externos tales como mercado y aspectos financieros, son mezclados de manera ordenada y una vez revisados a detalle, pasan por el inescrutible filtro de la intuición y visión de los que deciden, finalmente esa es la labor de un inversionista inteligente.

En estas épocas en las que el dinero es escaso, en las que los créditos pueden tomar más tiempo de lo que las empresas necesitan para lanzar sus ideas, las habilidades de gestión gerencial, la capacidad de ver donde nadie ve y encontrar donde nadie busca, son y serán valoradas como competencias gerenciales y los inversionistas pagarán por ellas cualquier precio.

Recordemos que un dato no dice nada, el combinar datos produce información y el interpretar y usar inteligentemente la información crea conocimiento, que al ser usado de manera eficiente y puesto al servicio de un propósito, se convierte en talento. A final de cuentas, las empresas viven del talento no de los datos ni de la información que tienen. El riesgo y el beneficio son dos caras de la misma moneda, pretender lograr resultados sin aceptar la posibilidad de que esto no suceda, es una falacia empresarial que los propios resultados se encargarán de desenmascarar, arriesgar por arriesgar, es perder por perder, la conclusión más importante es esta, el que no arriesga... no gana, el que arriesga no necesariamente... pierde.

jpelaez@ser-mas.com

Así Lo dijo...

"La economía mexicana creció 2.7% en el tercer trimestre del año; este resultado es una buena noticia porque implica el fin de la recesión, de la contracción económica en el país",

Felipe Calderón, presidente de México, al hablar frente a un foro económico, sobre el comportamiento del país.

CARTAS



redaccion@t21.com.mx

Aprovecha este espacio, solo tienes que mandar un correo a la dirección: redaccion@t21.com.mx o bien comunicarte al 85 00 57 87 de la Ciudad de México.

Comercio T21

Director General
Osiel I. Cruz PachecoGerente General
Norma Galindo JuárezEditor
Enrique Torres RojasCoeditor Gráfico
Jorge Humberto de la Rosa SalazarEduardo Asperó
Zanella
Pacer StacktrainFrancisco Cruz
González
TranslogFrancisco Uribe
Calleja
Autotransportes AstrosGustavo Llamas
Galaz
LogytJosé Manuel Vargas
Casas
Consultor Comercio ExteriorRoberto Ramos
I-TRANSRedactores: Didier Ramírez Torres, Karla Isabel Calderón Martínez,
Luis Alberto Zanela Villegas, Claudia Acosta García

Diseño Benito Suárez Loza Infografía e Ilustración Diseño T21

Administración Claudia Ramos Sánchez, María del Socorro Mondragón Hernández
Ventas Leticia Lavara Castillo, Sonia Girón Salas, Sistemas e Informática Aender Vargas García
Logística Araceli Nieto Hernández y Jesús Romero Contreras Suscripciones Seydel Yádrira Cruz
GonzálezCirculación
certificada por
Lloyd International,
S. de R.L. de C.V.

Comercio T21 es una publicación de Grupo Comunicación y Medios S.A. de C.V. Editada en Luz Saviñón 1707 Col. Narvarte, Deleg. Benito Juárez, C.P. 03020, México, D.F. Tels. 5682-7079 y 5682-4178

Editor responsable: Osiel Cruz. Registrada ante la Dirección General de Derechos de Autor de la Secretaría de Educación Pública con el Certificado de Reserva de Derechos al uso exclusivo del título número:04-2009-100510502300-101, Registro ISSN 1870-5677 Certificado de Licitud de Título N° 13494 y Certificado de Licitud de Contenido N°11087. Dilesa, con domicilio en Amado Paniagua N°43 Col. Moctezuma 1a. Sección C.P. 15500, México, D.F. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso expreso de los editores. Los artículos publicados son responsabilidad absoluta de los autores y no reflejan la posición de los editores. Prerensa e Impresión: Milenio Diario S.A. de C.V., Avena 17 Col. Granjas Esmeralda, C.P. 09810 Del. Iztapalapa, México, D.F. fecha de impresión: 8 de noviembre de 2009.



COMERCIO Y ECONOMÍA

POR JOSÉ MANUEL VARGAS MENCHACA

Decisión del panel de manzanas

El 4 de noviembre pasado se publicó en el DOF la decisión final del panel binacional instaurado conforme al artículo 1904 del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN), el cual conoció de la impugnación promovida por diversas empresas exportadoras en contra de la resolución final de la investigación *antidumping* sobre la importación de manzanas originarias de Estados Unidos. La decisión fue en el sentido de devolver la resolución impugnada a la Secretaría de Economía, para efectos de que realice diversas modificaciones a la misma y presente un informe de devolución dentro de los 60 días siguientes, contados a partir de la emisión de la decisión final (15 octubre).

Como parte de los antecedentes, observamos que en diciembre de 1996 la Unión Agrícola Regional del Estado de Chihuahua (UNIFRUT) promovió una investigación *antidumping* sobre las manzanas de las variedades *red delicious* y sus mutaciones y *golden delicious*. Como resultado de lo anterior se impusieron cuotas compensatorias, surgieron compromisos de precios, se realizaron diversas impugnaciones ante el Tribunal Fiscal y diversos tribunales del Poder Judicial de la Federación, para finalmente derivado del cumplimiento de una sentencia de un juzgado de distrito se repuso el procedimiento *antidumping* durante 2005 y 2006, mismo que concluyó con la resolución final publicada en el DOF el 2 de noviembre de 2006, la cual impuso cuotas compensatorias definitivas a las mencionadas manzanas, las cuales oscilan en un rango de 6.40% a 47.05%, aplicables *inter alia* a los exportadores asociados a la *Northwest Fruit Exporters* (NFE).

La impugnación tramitada vía el panel binacional de TLCAN fue presentada dentro de los 30 días siguientes a la publicación. El panel se integró el 20 de julio de 2007, pero tres de los panelistas renunciaron, así que fue hasta el 6 de agosto de 2008 cuando se conformó con los siguientes integrantes: Gabriela Aldana, Christian Natera, Morton Pomeranz, Mark R. Sandstrom y Ricardo Ramírez, este último en calidad de presidente.

Entre los diversos temas sobre los cuales tuvo que resolver el panel binacional se encuentran: i) la representación legal de los productores mexicanos asociados en UNIFRUT, ii) el período de investigación utilizado por la Secretaría, iii) las resoluciones de inicio y preliminar, iv) la resolución final, entre otros aspectos, sobre el plazo para publicarla, la petición de información sobre costos de producción a los exportadores, acceso a la información confidencial, visita de verifi-

cación, cálculo y pago de cuotas compensatorias y participación de la Unión Nacional de Comerciantes Importadores y Exportadores de Productos Agrícolas (UNCIEPA) en el procedimiento *antidumping*.

Si bien es cierto que un número importante de reclamaciones fueron resueltas a favor de la Secretaría, en otras el panel se declaró incompetente y en otras manifestó que no se pronunciaría hasta que se hiciera el informe de devolución, es claro que las violaciones declaradas por el panel con respecto al acceso a la información confidencial por parte de NFE, la participación de UNCIEPA en el procedimiento y la obligación según la orden del panel de que la autoridad investigadora se limite a realizar sus determinaciones de *dumping*, daño y relación causal con base en el período modificado que para efectos de *dumping* comprende del 1º de enero de 2004 al 30 de junio de 2005 y para efectos de daño del 1º de enero de 2002 al 31 de junio de 2005, ocasionarán graves problemas a la Secretaría para emitir una decisión que confirme una vez más las cuotas compensatorias definitivas, es decir, del análisis del panel se observa que la información utilizada para las mencionadas determinaciones no fue consistente, probablemente porque obtener de las partes interesadas, productores, importadores y exportadores, información sobre períodos con cierta antigüedad dificultan su conservación para las empresas, aun cuando tenga el ánimo de proporcionarla.

Otra preocupación que surge con la orden del panel consiste en determinar si los productores nacionales realizan o no importaciones de manzanas, ya que si así fuera, conforme a la orden del panel, la Secretaría debe, por un lado, proporcionar una justificación para incluir en la determinación sobre la rama de producción nacional a dichos productores-importadores, y por el otro, debe proporcionar el porcentaje de la rama que tome en cuenta para efectos de su determinación de daño.

Por último, no debemos perder de vista que la orden del panel y las exigencias que esta impone, pueden derivar en la eliminación de las cuotas compensatorias. Al respecto, si la Secretaría considera que con el análisis exigido por el panel no se arriba a conclusiones positivas sobre las determinaciones de los tres elementos que constituye la práctica desleal, *dumping*, daño y relación causal, podría anunciarse en los próximos meses dicha eliminación. O bien de ser positivas, tendremos en los próximos meses una nueva evaluación por parte del panel en relación con los aspectos que dejó de resolver.

josemanuelvargasmenchaca@yahoo.com.mx



JUSTO A TIEMPO

POR SERGIO GARCÍA

Consejos para iniciar una Pyme en tiempos de crisis

Aunque suene a contra corriente en estos difíciles tiempos, iniciar un negocio de aspiraciones modestas, demanda tener conciencia de que la estructura de nuestra economía ha sido sustentada por el incremento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, quienes estadísticamente han aportado el 85% de los empleos.

Si atendemos a los pensamientos de los expertos, es en las crisis donde se identifica mejor el potencial de los negocios y se encuentran las oportunidades. También, esos confusos momentos plantean mayores riesgos al momento de iniciar un negocio y significan planear en condiciones de alta incertidumbre.

Ni que decir de aquellos emprendimientos que dependerán de los insumos o mercados del exterior, pues siempre estarán en los límites por la vulnerabilidad del tipo de cambio.

Las fórmulas y principios de administración hacen énfasis en elegir bien el sector en el que se desea desarrollar la empresa, a fin de sopesar los riesgos a los que puede enfrentarse, al tiempo que se identifican también las fortalezas y oportunidades. Primero debe conocer el escenario dónde está parada, cuales son las condiciones y expectativas del mercado, quiénes serán sus clientes y cómo obtendrá los productos o servicios a ofrecer. No basta con sólo tener el "feeling" y esperar que el negocio prospere.

Las lecciones de las crisis modernas de nuestro país, desde 1983, nos han mostrado cómo negocios que parecían condenados al fracaso, emergieron con mayor fortaleza y visión, y se posicionaron en sus nichos de mercado. Sin embargo, también nos dejaron otros ejemplos dramáticos donde compañías que se mostraban sólidas, se fueron a la quiebra por las afectaciones económicas. La disciplina y constancia siempre han probado su efectividad para obtener el éxito con crecimientos graduales, pero consecutivos.

No existen recetas infalibles para el éxito, cualquier emprendedor desoso de no esperar más a que las condiciones económicas mejoren para iniciar un negocio, debe valorar ante todo, el riesgo que representa la actividad o giro de su empresa.

Es común que entre los dos y tres primeros años de vida de un negocio, se dibuje la llamada curva de supervivencia, referida al tiempo necesario para que vaya acreditándose entre su clientela, ganando prestigio. La administración en ese tiempo, es importante que vaya en el sentido correcto de optimización de los recursos generados y en el cumplimiento puntual de sus obligaciones.

En ese periodo cobra relevancia la obtención de deducciones fiscales a través de la reinversión de ganancias, así como su capacidad para obtener y pagar financiamientos enfocados a fortalecer el negocio.

Otro renglón estratégico, lo constituye el acceso a los servicios de logística y transporte en condiciones de competitividad y precio, al que no muchas Pymes acceden, más por desconocimiento que por falta de oferta adecuada. Requieren acercarse a las organizaciones gremiales y a otras formas colectivas de asociacionismo, que pueden ayudarles a consolidar demandas de servicios y obtener beneficios.

Otro renglón estratégico, lo constituye el acceso a los servicios de logística y transporte en condiciones de competitividad y precio, al que no muchas Pymes acceden, más por desconocimiento que por falta de oferta adecuada. Requieren acercarse a las organizaciones gremiales y a otras formas colectivas de asociacionismo, que pueden ayudarles a consolidar demandas de servicios y obtener beneficios.

Una vez superados los tres años, la Pyme ya puede considerarse afortunada. Es tiempo entonces de enfocar los planes y objetivos al mediano plazo, apalancada por una sana administración y cumplimiento fiscal.

Es imperativo mantener el control en inventarios, documentos, asientos contables, comprobantes y facturas, así como en las declaraciones fiscales de los últimos cuatro años. Una empresa organizada siempre es elegible para obtener estímulos, financiamientos y apoyos oficiales y está menos expuesta a los riesgos y a las revisiones fiscales.

Asegurar el desarrollo y cumplir las expectativas de una Pyme, requiere también de espíritus innovadores y creativos que abran horizontes, conozcan e investiguen los programas, recursos, apoyos e incentivos disponibles para su sector de actividad y, sobre todo, mantengan un enfoque de constante evolución, atiendan consejos y se anticipen a los desafíos del entorno.

Finalmente, nadie le quitará el gusto de haber corrido la experiencia y con un poco de fortuna, saborear las mieles del éxito.

sgarciamac@hotmail.com

publicaciones
NYCE

COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO
ASPECTOS PRÁCTICOS
REALIDAD Y RETOS ACTUALES

Zona metropolitana de la ciudad de México.
Costo por ejemplar: \$200.00
Del interior del país más \$70.00 por gastos de envío
Pago con American Express, Visa o Mastercard

De venta en T21

Luz Saviñón 1707, Col. Narvarte, Del. Benito Juárez, C.P. 03020, México D.F.
Tels: 5682 • 7079 y 5682 • 4178, e-mail: scruz@t21.com.mx

