

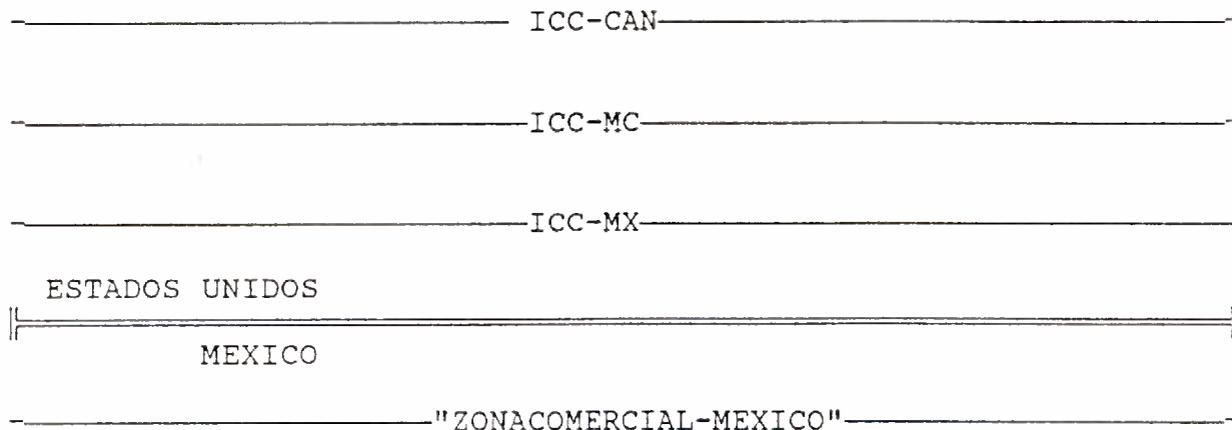
d) Servicios de transporte.- Caracterizar a los servicios de transporte resulta una labor muy compleja, las maquiladoras pueden utilizar fletes aéreos, de ferrocarril, autotransporte de carga, fletes navieros, o una combinación de cualquiera de los anteriores. A esto último usualmente se le denomina "transporte multimodal" porque incluye dos o mas "modos" de trasladar las mercancías. Considerando este contexto, el cuestionario aplicado resulta sumamente modesto, ya que, solo se concentro en el autotransporte de carga. Antes de dar a conocer los resultados es necesario describir brevemente la "funcionalidad" de este servicio. Para entenderla es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. La empresa trasnacional en su conjunto requiere trasladar sus mercancías en dos direcciones: 1) el transporte de los productos terminados desde México a su lugar de destino, y 2) el envío de las materias primas hacia nuestro país.

2. Existen en Estados Unidos tres zonas territoriales que limitan la internación de transportistas nacionales hacia ese país. Estas son: i) la llamada "zona comercial", dentro de la cual pueden transitar vehículos de carga mexicanos previa autorización de la "Interstate Commerce Commission (ICC)" quien otorga el permiso denominado ICC-MX; ii) una zona intermedia entre la zona comercial y la frontera con Canada, para lo cual se exige el permiso ICC-MC, y iii) la posibilidad de transitar hasta la frontera con Canada, para lo cual es necesario contar con un documento llamado ICC-CAN. En el caso de Tijuana, la "Zona Comercial" cubre todo el Condado de San Diego, California.

3. La legislación mexicana permite la internación de transporte extranjero a territorio mexicano hasta un máximo de 25 millas. Pero los permisos se otorgan de manera discrecional.

Los anteriores factores se resumen en este pequeño diagrama:



Cada una de estas zonas representan una "barrera legal" a la entrada tanto para los transportistas mexicanos que desean internarse a territorio estadounidense como para los norteamericanos. Cuando las compañías transportistas locales disponen de los permisos ICC-CAN e ICC-MC su alcance geográfico se amplia; bajo estas condiciones ellas pueden ofrecer una gama de servicios relativamente amplia tales como: 1) trasladar los productos hasta los almacenes de la Matriz o hasta el mercado de venta si este está ubicado en la zona de alcance; 2) transportar las materias primas desde los Estados Unidos hasta México, siempre y cuando estén localizadas en la zona de alcance, y 3) ofrecer "operaciones de trasbordo" en la línea internacional. En suma, pueden ofrecer un servicio binacional siempre y cuando los puntos de carga y descarga estén ubicados en la zona de alcance.

En caso de que una compañía de transporte local solo disponga del ICC-MX el "alcance geográfico" de su servicio se ve limitado, ya que, solo puede ofrecer lo siguiente: 1) realizar "operaciones de trasbordo en la línea internacional" mismo que consiste en trasladar los productos terminados a la línea internacional para que los "recoga" en los patios fiscales una compañía de transportes norteamericana y/o "recoger" las materias primas de origen estadounidense en los mismos patios fiscales para trasladarlos

posteriormente a la maquiladora; 2) trasladar los productos terminados a un almacén ubicado en los Estados Unidos que se encuentra dentro de la zona delimitada por el ICC-MX y/o "recoger" la materias primas en ese almacen para posteriormente trasladarlas hacia la maquiladora, y 3) trasladar los productos terminados hasta el lugar donde se van a vender, siempre y cuando dicho mercado no este fuera de la zona delimitada por el ICC-MX. En los tres casos la distancia recorrida es relativamente reducida, debido a que las maquiladoras se encuentran ubicadas muy cerca de la frontera. En consecuencia los ingresos por fletes también lo son.

El peor de los casos es cuando la compañía de transporte no dispone de ninguno de los permisos necesarios para internarse en los Estados Unidos. En tal caso el "alcance de su servicio" es sumamente reducido, ya que, solo puede ofrecer operaciones de trasbordo en la línea internacional.

Una vez considerado lo anterior pasemos a los resultados de la encuesta. El cuestionario pretendia conocer el lugar de origen de las materias primas y el destino de los productos maquilados. Estos datos eran básicos para conocer el tipo de transporte que requerirían en un momento dado. Sin embargo no se tuvo mucho éxito al respecto, ya que, solo se obtuvieron datos parciales que no vale la pena exponer aqui. Los datos mas relevantes se enuncian enseguida.

Las dos empresas mas pequeñas (Maq1 y Maq2) mantienen internalizado este servicio; ambas cuentan con pequeños troques binacionales que traslandan los productos maquilados a almacenes ubicados en el condado de San Diego, dichos centros de acopio sirven de puntos de "carga" de las materias primas importadas y de "descarga" de los productos maquilados. Ninguna de las dos requieren realizar operaciones de trasbordo en la línea internacional ni utilizan los servicios de compañías independientes ubicadas en Tijuana. En cambio Maq3, una de las maquiladoras

catalogadas como medianas, no dispone en lo absoluto de transporte propio. Para trasladar sus productos maquilados a los Estados Unidos y proveerse de las materias primas en ese país, contrata los servicios de una compañía independiente ubicada en Tijuana misma que le ofrece únicamente operaciones de trasbordo en la línea internacional. En este caso, el servicio está externalizado pero su alcance geográfico es muy limitado.

Maq4 en cambio, al igual que Maq3 es una empresa catalogada como mediana pero a diferencia de aquélla, mantiene casi todo el servicio de transporte internalizado y sólo utiliza ocasionalmente los servicios de compañías independientes ubicadas en Tijuana. La empresa requiere éste último servicio solamente cuando se presenta un desperfecto con sus medios de transporte o cuando se le presenta una diligencia no programada. En ambos casos la empresa requiere un transporte binacional, esto es, que pueda internarse a los Estados Unidos. Esto significa que tanto sus transportes propios como los externos pueden tener un alcance relativamente amplio, pero se desconoce su magnitud. (No se sabe si usa el ICC-MX, ICC-MC o el ICC-CAN).

Maq5 la última empresa catalogada como mediana, mantiene al igual que Maq3 todo el servicio de transporte externalizado. Sólo que ésta además de realizar operaciones de trasbordo también requiere que las compañías de transporte contratadas puedan internarse a los Estados Unidos. Esto es, la empresa necesita dos modalidades de servicio: operaciones de trasbordo y transporte binacional. Ambos son proporcionados por compañías independientes ubicadas en Tijuana, pero al igual que Maq4 se desconoce el alcance de los servicios binacionales que utiliza.

Maq6 y Maq7 son dos empresas catalogadas como grandes, las dos utilizan únicamente transporte binacional y no realizan operaciones de trasbordo en la línea internacional. En la primera el servicio se ha externalizado totalmente en la localidad, mientras que en la

segunda al mismo tiempo que lo externaliza lo internaliza parcialmente. En el caso de Maq7 el transporte binacional que utiliza tiene un alcance sumamente reducido, ya que, la compañía de transportes de Tijuana se interna a los Estados Unidos solo hasta la ciudad de San Ysidro.<sup>2</sup> En ese lugar la compañía de transporte local descarga los productos terminados en un almacén que para tal efecto cuenta la empresa maquiladora. A partir de ese punto los productos maquilados son enviados a su lugar de destino por empresas de transporte norteamericanas. Estas compañías a la vez que utilizan el almacen como punto de "carga" de los productos maquilados lo usan también como punto de "descarga" de las materias primas de origen estadounidense mismas que posteriormente son trasladadas por empresas mexicanas binacionales hasta la maquila que está ubicada en Tijuana.<sup>3</sup>

Maq8 por su parte (otra de las maquilas grandes) requiere unicamente operaciones de trasbordo lo cual reduce el alcance de los servicios de transporte que requiere, además de que, lo mantiene totalmente internalizado.

Para finalizar, la maquiladora más grande de las entrevistadas, Maq9, utiliza dos modalidades de transporte: 1) transporte binacional, el cual mantiene internalizado y solo ocasionalmente lo externaliza en Tijuana. El alcance de este tipo de servicio es sumamente reducido porque al igual que Maq7 la empresa dispone de un almacén en San Diego que sirve como punto de "carga" para las compañías transportistas estadounidenses y de "descarga" para los servicios de transporte internalizados o

---

<sup>2</sup>. Se encuentra prácticamente cruzando la frontera Tijuana-San Diego.

<sup>3</sup> En ocasiones se presentan "acuerdos binacionales": se hacen coincidir los "puntos de descarga de los productos terminados" con los "puntos de descarga de las materias primas", de tal suerte, que solamente se hacen cambios de contenedores. En el caso de México esta operación se facilita porque el régimen de operación de la maquila permite la importación temporal de cajas y contenedores de trailers. En el caso de Estados Unidos, se desconoce como opera esta operación. De cualquier manera, es posible que los "acuerdos binacionales" reduzcan considerablemente los costos por concepto de maniobras y fletes, porque se evita que el medio de transporte recorra distancias con "la caja vacía", además de que se ahorra tiempo.

exteriores en la ciudad, y 2) ésta empresa también realiza operaciones de trasbordo en la línea internacional y para ello se vale de empresas independientes ubicadas en Tijuana.

Como podrá observarse no hay un patrón común de externalización e internalización en las empresas entrevistadas en lo que a servicios de transporte se refiere, esto se debe a una gama muy amplia de factores: 1) no todas las empresas producen el mismo tipo de producto y éste tiene una influencia importante en el "modo" de transporte requerido. Así, cuando el producto maquilado es de "naturaleza pesada" lo más probable es que las empresas recurran a "operaciones de trasbordo" debido a que, la legislación estadounidense limita la internación de trailers que tengan más de tres ejes; 2) no todas las empresas están asentadas en un lugar que les permita tener espacio suficiente para mantener contenedores, trailers y talleres mecánicos. Algunas están ubicadas en parques industriales con amplias avenidas y "espacios limpios" que facilitan las maniobras de carga y descarga, otras en cambio, están ubicadas entre zonas residenciales lo que reduce el "espacio" de maniobra de camiones y contenedores. Es claro, que en el primer caso la internalización del servicio se facilite y en el segundo se prefiera su externalización, y 3) es posible que en algunos casos las maquiladoras requieran trasladar directamente sus productos más allá de la zona delimitada por el ICC-MX y al mismo tiempo mantener algún acervo de mercancías y materias primas en un almacén ubicado en la zona delimitada por el ICC-MX. Ante ello, no es sorpresa que algunas de las empresas entrevistadas utilicen tanto servicios de trasbordo como binacionales. Ambos de reducido alcance geográfico.

La anterior descripción de los estudios de caso nos llevan a la siguiente conclusión: en las empresas entrevistadas no se encontró un patrón común de externalización e internalización de servicios de transporte. Sin embargo, hay evidencia de que las exportaciones indirectas de este servicio pueden ser en un momento

dado de reducido alcance geográfico debido a los siguientes factores: 1) cuatro empresas de las nueve entrevistadas realizan operaciones de trasbordo en la línea internacional, y, 2) en cuatro casos (Maq1, Maq2, Maq7 y Maq8) las maquiladoras utilizan transporte binacional de reducido alcance, porque cuentan con almacenes ubicados en la frontera sur del lado estadounidense que sirven como puntos de "descarga y carga" de los productos maquilados y las materias primas respectivamente. Cabe aclarar que en el resto de las empresas que utilizan transporte binacional contratado en México (Maq4, Maq5, Maq6 y Maq8) se desconoce el alcance de estos servicios, debido a que no se sabe con certeza si disponen de almacenes en el lado estadounidense que sirvan como puntos de "carga y descarga".<sup>4</sup>

#### 6.1.5. Servicios que involucran proveedores internalizados y locales.

a) Servicios legales.- Comprende una amplia variedad de actividades; en el cuestionario fueron consideradas las siguientes: asesoría en legislación aduanera, laboral, ambiental y asesoría fiscal. Valga decir, que en estos servicios es donde más se da el "empalme de proveedores", ya que, pueden ser proporcionados por bufets de contadores, abogados, consultores, empresas Shelter, agencias gubernamentales; entre otros.

La asesoría fiscal es el único servicio de los que incluye el cuestionario, que se encuentra en todos los casos totalmente externalizado en la localidad. Lo mismo podemos decir de la asesoría en legislación laboral, ya que, con excepción de Maq5, todas las demás empresas lo externalizan totalmente en el mercado regional. En general, éste es un servicio que en un momento dado puede incertarse en un "mercado cautivo" , siempre y cuando los

---

<sup>4</sup>. En realidad, este fué un punto que no se pregunto explícitamente al momento de realizar la encuesta. Se supo que las maquiladoras Maq1, Maq2, Maq7 y Maq9 disponian de dichos "almacenes de enlace" por comentarios espontaneos de los entrevistados. Este fue un error que asume el que escribe.

asuntos a tratar involucren aspectos de carácter contencioso que por naturaleza no pueden ser tratados por abogados extranjeros.

La asesoría en legislación aduanera también es un servicio altamente externalizado. Este es un invisible cuya demanda va depender de la naturaleza del proceso productivo. La empresa más pequeña (Maq1) simplemente no lo requieren, ya que con el paso del tiempo sus procesos de importación y exportación se han vuelto sumamente estandarizados y solo ocasionalmente requiere dichos servicios. El resto de las empresas siguen comportamientos muy similares al respecto, las compañías medianas; por ejemplo, con excepción de Maq5 lo externalizan en mayor o menor grado en Tijuana, similarmente, las maquilas grandes como era de esperarse exteriorizan totalmente dicho servicio en la región. En suma los estudios de caso indican que la asesoría en legislación aduanera es un servicio significativamente externalizado en la localidad.

b) Contabilidad general y auditoría para control interno.- los servicios profesionales son muy complejos de delimitar; esto se puso de manifiesto al momento de realizar las entrevistas. Cuando se les preguntó a los encuestados sobre que agente proporcionaba los servicios contables, las respuestas fueron diversas debido a que, para algunos este servicio abarca: el registro estadístico en los libros respectivos, las declaraciones anuales sobre impuestos, la elaboración de nóminas, el diseño periódico del estado de resultados, la elaboración del balance general; entre otros. Mientras que para otros, aparte de todas estas labores "blandas y rutinarias", la contabilidad debe incluir la auditoría fiscal e interna, el análisis financiero, la elaboración de sistemas de costos y de inventarios, etc. Por tanto, las fronteras de los servicios contables no están bien definidas para el entrevistado; en consecuencia, los resultados deben tratarse con la reserva del caso. Debido a estos factores, el que escribe consideró que sería muy complejo incluir en el cuestionario todas las subactividades que pudieran considerarse dentro del campo de

los servicios contables, porque ello implicaría "sacrificar" la inclusión de otros servicios. En consecuencia simplemente se preguntó sobre quien prestaba los servicios de "contabilidad general", para hacer alusión a actividades "blandas y rutinarias" y la "auditoria para control interno" que incluye la supervisión de labores más sofisticadas como el análisis financiero, sistema de inventarios y de costos, entre otros. Los resultados fueron los siguientes:

Todas las empresas mantienen internalizado los servicios de "contabilidad general", esto se debe a que representa una actividad que difícilmente puede "despegarse" del proceso de producción mismo, ya que, todo lo que ocurre diariamente al interior de la empresa debe registrarse el mismo día, en consecuencia no es una labor ocasional que pudiera ser contratado exclusivamente cuando se le necesite. No obstante en dos empresas catalogadas como grandes (Maq6 y Maq9) se encontro que al mismo tiempo que mantienen internalizado éste servicio, externalizan localmente algunas de las subactividades que lo componen.

Por otro lado, la auditoría para control interno es una actividad que por naturaleza debe ser externa. Primero porque la supervisión de la empresa debe ser realizada por agentes externos para poder realizar una evaluación "objetiva". y, segundo, porque el servicio no se requiere todos los días. Por tanto, no es de extrañar que todas las empresas entrevistadas con excepción de Maq9 mantengan totalmente externalizado este servicio. Lo que sí sorprende es que dicha exteriorización sea en todos los casos local. Cabe agregar, que sólo en la empresa más grande, Maq9, se mencionó que cuenta con profesionales de apoyo al interior de la empresa para desarrollar este servicio.

c) Servicios generales: limpieza, alimentación y seguridad.- Existe un grupo de servicios difíciles de clasificar, algunos de ellos son de reducido valor agregado pero juegan un rol lógistico muy

importante al interior de la empresa. Estos invisibles podrían ser: los servicios de limpieza, copiado, alimentación, seguridad nocturna y diurna, fumigación, elaboración de anuncios para solicitar empleos, recolección de basura, distribución de agua potable, jardinería, entre otros.

El que escribe consideró inapropiado enlistar todas éstas subactividades en el cuestionario, porque esto implicaría ampliar considerablemente el número de preguntas y con ello, la calidad de respuesta. Ante ello se optó por considerar simplemente los servicios de limpieza, de alimentación y los de seguridad. Los resultados fueron los siguientes:

Prácticamente todas las empresas mantienen totalmente internalizadas las labores relacionadas con la limpieza de las instalaciones en las que se asienta la empresa. Solo la maquila más pequeña (Maq1); contrata este servicio de una compañía ubicada en Tijuana, mientras que en la empresa más grande (Maq9); este servicio lo provee ocasionalmente pequeñas empresas de la localidad cuya función es dar mantenimiento a los jardines, a los techos, al cercado, a las aceras frontales, y en general, a todos aquellos aditamentos externos del edificio.

En lo que a servicios de seguridad se refiere, se observaron también altos niveles de internalización; solamente una empresa mediana y una grande (Maq3 y Maq8) lo han externalizado en la localidad.

En el caso de los servicios de alimentación se encontraron aspectos interesantes. Las dos empresas mas pequeñas y dos de las tres medianas (Maq1, Maq2, Maq3, Maq4 y Maq5) no requieren "explícitamente" este servicio. Sin embargo, es necesario tener claro que si bien estas maquiladoras no contratan directamente el servicio, sus empleados sí lo hacen. Esto es, los obreros y

empleados tienen un tiempo para comer, por tanto, salen y escogen el proveedor local más cercano a la empresa, en consecuencia este servicio se encuentra en estos casos, implícitamente externalizado en la localidad. Solo una maquiladora catalogada como grande (Maq7) señaló que ella se encarga de contratar directamente servicios de comida preparada a domicilio mismos que son proporcionados por una empresa local.

El resto de la maquiladoras catalogadas como grandes (Maq6, Maq8 y Maq9) cuentan con su propio servicio de cafetería al interior de las empresas. El servicio puede concesionarse a una compañía restaurantera local para que administre la cafetería interna, o bien la empresa designa a un empleado que funge como administrador para el mismo fin.

Un factor clave que influye en las políticas de externalización o internalización de estos servicios tiene que ver con el proceso productivo mismo. Se encontró, por ejemplo, que en el caso de Matsushita los servicios de alimentación cumplen con un rol clave en el proceso de producción mismo. La empresa ha preferido internalizar este servicio mediante una cafetería para tener un mayor control sobre la salida y entrada de los 1,800 trabajadores con los que actualmente cuenta la empresa, y evitar así interrupciones en su proceso de producción que está basado en un "sistema de banda continua". Esto es comprensible, ya que, si un trabajador se dilata más comiendo, difícilmente este sistema puede continuar sin interrupciones. De hecho ésta empresa subsidia la comida con el fin de mantener siempre al trabajador bajo el mismo techo.

En cambio, en otras maquiladoras como lo es Triplett de México, el proceso de producción es discreto y solamente tiene 53 trabajadores. Es por ello que la empresa no ha considerado contratar un proveedor de servicios de alimentos preparados, prefiere que los trabajadores salgan a comer donde ellos gusten y

que se reintegren a su labor a una hora acordada. En caso de que no cumplan todos con la hora de reingreso, el proceso de producción no se ve interrumpido debido a que no hay "fases de producción complementarias entre un obrero y otro".

#### 6.1.6. Posible subestimación de la externalización foránea de algunos servicios profesionales.

Los servicios legales, de contabilidad y los de auditoría podrían en realidad estarse importando pese a que la mayoría de los entrevistados indicaron que son contratados en la localidad. En concreto, es posible que la encuesta aplicada subestime la externalización foránea de servicios profesionales, debido a que no se descarta que puedan contratarse bajo esquemas de importaciones indirectas de invisibles. En el capítulo tres se indicó que este flujo comercial ocurre cuando el proveedor local de servicios mantiene "una estructura porosa" que le permite importar a su vez los servicios que la maquiladora le demanda; generando con ello importaciones indirectas de invisibles. Además se señaló la posibilidad de que las empresas Matrices sean las que contraten y asuman los costos de los servicios que proporcionan esos proveedores locales a sus operaciones de maquila en México (véase capítulo 4). En el cuestionario se intentó verificar si la externalización local de servicios legales, de contabilidad y auditoría eran contratados por las compañías matrices de las empresas entrevistadas, pero no se logró mucho éxito al respecto, porque los gerentes y/o administradores no tienen esa visión, simplemente reciben a los proveedores de servicios sin percatarse si son o no contratados por la Matriz.

Pese a lo anterior se sabe lo siguiente: con excepción de Maq8 y Maq9 que desconocían la nacionalidad de sus proveedores de servicios contables, el resto de los entrevistados afirmaron que los buffets de contadores que contratan en Tijuana son "binacionales". En el caso de los despachos de abogados, se

encontró un panorama similar: con excepción de la maquiladora más pequeña (Maq1), la cual afirmo que el despacho de abogados que contrata en Tijuana es nacional y, de Maq8 y Maq9 que desconocen la nacionalidad de dichos proveedores, el resto (Maq2, Maq3, Maq4, Maq5, Maq6 y Maq7) reconocieron la naturaleza binacional de los despacho de abogados que utiliza en la región. (véase Cuadro 14)

La naturaleza "binacional" de un proveedor de servicios deja abierta la posibilidad de que dicho despacho de servicios este vinculado con una compañía-madre en el extranjero la cual lo apoya desde el exterior con profesionistas o también que en ese despacho trabajen profesionistas foráneos que residen en los Estados Unidos pero trabajan en México. Esto conforma una estructura "porosa" que facilita la importación indirecta de todo tipo de servicios profesionales vinculados -en esta caso- con la contabilidad y los servicios legales. Por tanto, no se descarta la posibilidad de que la alta externalización local de servicios legales y contables que arrojó la encuesta este en realidad muy subestimada, ya que la estructura porosa de sus proveedores da pie a decir que: la externalización local puede ocultar en estos casos, una externalización foránea. De hecho, en Tijuana y otras ciudades de la frontera norte, se ha encontrado evidencia de que algunos despachos contables, de consultoría y buffetes legales que proporcionan servicios a las maquiladoras, mantienen una "estructura porosa" que les permite importar los servicios profesionales que proveen ellas mismas en el mercado local (Véase cuadros 16, 17, 18 y 19).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>. Por ejemplo el Despacho de consultores Galaz Gómez Morfin y Chavero Yamazaqui, representa un consorcio de profesionistas que prestan sus servicios a maquiladoras de Tijuana. Este grupo es miembro de la firma Deloitte Ross Tohmatsu International (DRT), una de las 6 firmas más importantes de contadores y consultores del mundo, la cual cuenta con más de 70,000 profesionales en los 5 continentes. Esta forma de operar le permite al despacho citado, contar con una "infraestructura" de profesionales externa, que es utilizada en caso de que se le presente un caso que amerite labores muy especializados. Tan es así, que en México el despacho cuenta sólo con 1000 profesionistas, pero de todos ellos solo 200 trabajan directamente en sus oficinas de representación en el país.

En Mexicali, Baja California, existe otro despacho de consultoría denominado: Cordova Leyva y Asociados, que también presta servicios a maquiladoras. Este grupo es miembro del Despacho Galaz Gómez Morfin y, este a su vez, de la corporación mundial de contadores DRT. Esto le permite operar de la misma forma que lo hace Galaz Gómez, y además tener acceso a técnicas de auditoría desarrolladas por la corporación mundial DRT, las cuales mantiene patentadas.

Por otro lado, la encuesta no captó la importación de servicios que se realizan mediante los "elementos separadores" que fueron expuestos en el cuadro 2a del capítulo tres, tales como: el correo, conferencias telefónicas, el flujo transfronterizo de datos e imágenes, instructivos, cassettes, películas, disketts de computadora y libros. Esto estuvo fuera del alcance de la investigación, además de que se dificulta porque los entrevistados no comprenden estos peculiares flujos comerciales.

### 6.2. Alcance de los servicios financieros; algunas evidencias.

Posiblemente uno de los componentes del rubro "otros gastos" son los servicios financieros. Este es un invisible difícil de abordar debido a la ausencia total de información al respecto. Por ello, en este punto solamente se presentan algunas consideraciones cualitativas al respecto.

La industria maquiladora requiere usualmente de una amplia variedad de servicios financieros, como son: los seguros y las fianzas, financiamiento y gestión crediticia, intermediación burstatil, arrendamiento financiero, fideicomisos, factoraje internacional y la administración de efectivo; entre otros. En este punto se pretende verificar en términos cualitativos el "alcance" de algunos servicios financieros locales en el mercado maquilador. Para hacerlo necesariamente se tendrá que tratar cada uno en forma separada pese a que están muy interrelacionados entre

---

Otro caso, es el del bufete de consultores Roberto Casas Alatraste, un grupo de profesionistas que presta servicios a maquiladoras y a empresas ubicadas en Tijuana. Este consorcio, al igual que los otros dos, es miembro de una asociación internacional más grande denominada Coopers & Lybrand, la cual a su vez, enlaza firmas de contadores y consultores en 107 países.

Por otro lado, se tiene noticia de que las firmas de abogados operan de manera similar, tal es el caso de la firma binacional Creel y García Cuellar. Este grupo ofrece servicios en derecho corporativo a empresas maquiladoras ubicadas en matamoros. Al igual que los despachos de consultoría anteriormente enunciados, la firma mantiene relaciones de apoyo con abogados extranjeros, de tal suerte que varios de los profesionales que laboran en dicho despacho, trabajan a su vez, para varias firmas de abogados ubicadas en los Estados Unidos y viceversa. Véase: Cordova Leyva y Asociados, S.C. "Menu de servicios", enunciados en un "Triptico Publicitario" de la Compañía, Septiembre de 1990. Creel y García Cuellar, S.C. "Menu de servicios", enunciados en un "Folleto Publicitario" de la compañía, 1990. Gálaz Gómez Morfín y Chavero Yamazaqui, S.C. "Menu de servicios", enunciados en un "Triptico publicitario", 1991. Despacho Roberto Casas Alatraste, Coopers & Lybrand, "Menu de Servicios" en "Folleto publicitario, 1991. En general la información fue obtenida a través del Departamento de Promoción, del Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), el día 25 de febrero de 1992, en Tijuana, B.Cfa.

si. Esto se expone en seguida.

1) Alcance de los seguros y las fianzas.- tal y como se adelantó en el capítulo tres, la actividad aseguradora y de fianzas en México esta altamente protegida, de tal suerte que no es posible que agencias extranjeras del giro aseguren propiedades que estén sujetas a siniestros en el país; sin embargo se importan indirectamente estos servicios cuando se recurre al reaseguro o al reafianzamiento lo cual involucra por lo general agencias extranjeras.<sup>6</sup> También se pueden importar directamente estos invisibles cuando se decide contratar una aseguradora extranjera para cubrir los riesgos sobre mercancías en tránsito a través del seguro directo.

Así, el alcance de las exportaciones indirectas de seguros esta sujeta a varias restricciones, la primera tiene que ver con la estructura legal que los rige; misma que permite el reaseguro externo, y la segunda tiene que ver con la naturaleza de "no propietario" de la industria maquiladora. Esto se explica en seguida.

Muchas maquiladoras no son propietarias de: i) la maquinaria, los insumos foráneos y los equipos; debido a que pertenecen a la Matriz y sólo están importados temporalmente, y ii) las instalaciones, ya sea porque estén arrendadas o pertenezcan a la matriz. Así la naturaleza "de no propiedad" (in-bond) de la maquila, hace poco atractivo a los propietarios extranjeros de los

---

<sup>6</sup> Es frecuente que las aseguradoras se aseguren con otras agencias; a esto se le denomina reaseguro. El cual consiste en transferir las obligaciones en las que incurre una aseguradora, a otra aseguradora, la cual por lo general, es una empresa extranjera. Esto se da principalmente por dos motivos: i) porque la aseguradora mexicana no posee el respaldo financiero necesario para hacer frente a coberturas de riesgo demasiado altas, y ii) porque la aseguradora mexicana desea compartir el riesgo con otra empresa extranjera (coaseguro). En general, éstas operaciones puede realizarse también entre empresas aseguradoras mexicanas. Aunque la legislación aplicable a la operación de fianzas y seguros en México, obliga a las agencias reaseguradoras y reafianzadoras invertir sus depósitos en México, no se establece explícitamente que las ganancias derivadas de dicha operación también tengan que invertirse en el país. Considerando esta restricción, se importan dichos servicios; pues las transacciones se realizan entre residentes y no residentes, y el producto de las ventas se remite al extranjero. Véase: Ley general de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, Ed. 25, Porrúa, México, D.F. Mayo de 1991. Ley federal de Instituciones de Fianzas, Ed. Porrúa, México D.F., Mayo de 1991.

bienes inmuebles que sus pertenencias sean aseguradas por agencias mexicanas debido a que el primer beneficiario en caso de un siniestro es el responsable administrativo de la maquila en México, y en segundo término el propietario de los bienes muebles e inmuebles.<sup>7</sup> De esta suerte hay una tendencia a reasegurar con compañías extranjeras los bienes muebles e inmuebles que no pertenezcan a la empresa maquiladora y que se encuentran en México bajo la figura de consignación o comodato.<sup>8</sup> Aquí tenemos un caso clásico de un servicio que está externalizado por naturaleza, pero su "alcance" local no es completo; no solamente porque la legislación aplicable permite el reaseguro externo sino por la propia naturaleza de la maquila. Esto no significa que este vedado para las aseguradoras mexicanas este mercado. También pueden hacerlo, siempre y cuando dispongan de las resevas que exige la ley, ofrezcan coberturas de riesgo flexibles y precios competitivos. De hecho, es factible encontrar desde maquiladoras que están aseguradas en un cien por ciento por compañías mexicanas o extranjeras, hasta casos híbridos, en los cuales una parte del capital fijo se asegura en México y el resto en el exterior.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup>. La legislación mexicana de seguros dice: "cuando se asegure una cosa ajena por el interés que en ella se tenga, se considerará que el contrato se celebró también en interés del dueño; pero éste no podrá beneficiarse del seguro sino después de cubierto el interés del contratante." Sin embargo, la ley no establece si el contratante puede ser el dueño, pese a que no es responsable directo de los siniestros que le pueden ocurrir a los bienes asegurados. Véase: Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de seguros. Ed. Porrúa, Edición número 25, México, D.F. Mayo de 1991.

<sup>8</sup>. En junio de 1989, Moises Beltrán Gamez entrevistó un total de 12 plantas maquiladoras de la rama electrónica ubicadas en Tijuana. El autor encontró lo siguiente: "las maquiladoras se limitan a asegurar los bienes que forman parte de su activo fijo; en la mayoría de los casos ello significa que solo aseguran edificios, mobiliario, equipo de oficinas y vehículos contra los riesgos de incendio y robo. El resto de los activos registrados en consignación por sus casas matrices, como pueden ser las materias primas, los productos terminados guardados en almacenes, los equipos y la maquinaria. Se encuentran aseguradas en todos los casos por compañías estadounidenses a través de una compañía mexicana (...)" Véase: Jesús Moises Beltrán Gámez, (1988) "La industria maquiladora electrónica: participación nacional y extranjera en...op.cit. p.38

<sup>9</sup>. En una entrevista que concedió Eduardo Sobrino Mumaw, director adjunto de la División Internacional de Seguros América, al referirse al mercado de la maquila señala que: "(...) diseñamos un programa con mucha flexibilidad para (...) las plantas maquiladoras localizadas en México. (...) existen maquiladoras aseguradas 100 por ciento por compañías mexicanas, otras en 50 y 50 por ciento, así como también las hay aseguradas en su totalidad en el extranjero. Trabajamos de la mano con aseguradoras extranjeras para ofrecer programas compatibles: abarcamos lo que se puede cubrir en México, y ellas lo que no es posible para nosotros". [Sobrino continúa diciendo:] "El precio es un factor que se debe considerar. Hay coberturas de costo muy elevado en México, por lo que, se prefiere comprarlas a las compañías extranjeras". Al parecer la opinión de éste funcionario es importante, debido a que, según el mismo directivo Seguros América cubre un 60 por ciento del mercado maquilador que [hasta octubre de 1988] cubren las aseguradoras Mexicanas. En general se calcula -a decir por Sobrino- que aproximadamente el 66 por ciento del mercado de seguros que genera la maquila lo captan

En el caso de las fianzas, la legislación aplicable favorece la exportación indirecta de este servicio pues otorga prioridad a los empresarios nacionales sobre los extranjeros, prohibiendo a afianzadoras foráneas garantizar actos que se realicen en territorio mexicano. Sin embargo, al igual que en los seguros, no se descarta la posibilidad del reafianzamiento externo (froting)<sup>10</sup>

Esto sucede cuando el carácter de "no propietario" de algunas maquiladoras en México, les dificulta ofrecer garantías a las afianzadoras mexicanas o simplemente porque estas agencias no desean asumir eventualidades de alto riesgo. Aunque cabe aclarar que existe la posibilidad excepcional de que las maquiladoras ofrezcan como garantía a las afianzadoras mexicanas el respaldo de su matriz.<sup>11</sup>

En general, los seguros y las fianzas son servicios que están externalizados de facto en la localidad, pero dada la naturaleza de "no propietario" de algunas maquiladoras y la legislación aplicable que regula su operación, esto no garantiza por sí solo un "alcance

---

aseguradoras mexicanas. Véase: Sin Autor, "Polizas para Maquiladoras" en Expansión, Vol. XX, No. 501, Octubre 12 de 1988, pp.102-104.

10. Para el lector que no está familiarizado con el término; recuerdese que una fianza es un documento mediante el cual se garantiza a una persona, denominada Beneficiario, el cumplimiento de las obligaciones que en su favor ha contraído un tercero o fiado. En el caso de la industria maquiladora, las fianzas más frecuentes que demandan son: i) fianzas aduanales; para garantizar el retorno al extranjero de los insumos al vencer el plazo otorgado para permanecer en el país, así como de las materias primas y la maquinaria y equipo que las empresas importen temporalmente a México. Este tipo de fianza ya fué derogada, de tal suerte que no tienen un carácter obligatorio desde el punto de vista mexicano. Pero es posible que la Matriz o los dueños de las maquinarias, equipos, materias primas, etc., todavía requieran que las maquilas garanticen el retorno de sus "pertenencias" una vez que ha terminado el proceso de transformación; ii) fianzas de contrato; para los casos de construcción, instalación y montaje de naves industriales en la República Mexicana, destinadas a una actividad maquiladora; es habitual exigir al constructor que garantice: la seriedad de su oferta, la adecuada inversión del anticipo recibido, el debido cumplimiento del contrato, la buena calidad de la obra ejecutada, entre otros.; iii) fianza de fidelidad; en ocasiones es exigida a trabajadores de confianza y a altos directivos, con objeto de que garanticen que no dispondrán del patrimonio de la empresa para su beneficio; iv) otras fianzas; las que se exige a transportistas, las que exigen los arrendadores de naves industriales a las maquilas, y las derivadas de conflictos fiscales y laborales, entre otras. Véase: Sin autor, "Fianzas para la industria maquiladora", Afianzadora Insurgentes, Tijuana, B.Cfa., Marzo de 1988, (Folleto informativo)

11. "Excepcionalmente, en el caso de algunas maquiladoras, estas pueden garantizar sus obligaciones en México, mediante el respaldo directo en favor de la afianzadora de su empresa Matriz. Esto se realiza mediante la firma de un contrato denominado comúnmente como Indemnity Agreement firmado por el secretario de consejo de la corporación, testificado por un notario público y certificado por un consúl mexicano o extranjero, ante quien deberán acreditar sus respectivos poderes". Véase: Sin Autor, "Fianzas para la Industria Maquiladora", ibid. p. 15.

completo".

2) Alcance de los servicios de financiamiento.- la empresa trasnacional en su conjunto podría recurrir a varias fuentes de financiamiento para realizar sus operaciones de maquila en México: autofinanciar su operación con el producto de la venta de sus bienes maquilados, obtener recursos crediticios en el exterior y posteriormente canalizarlos a México, financiar parte de las operaciones de maquila a través de bancos mexicanos, y por último recurrir al mercado bursátil en el exterior y/o en México. Sin embargo, los datos con los que se cuenta solo permiten abordar en forma muy esquemática los servicios de financiamiento nacionales a través de bancos mexicanos. Por tanto, en este punto básicamente nos concentramos en ese tipo de servicio.

Antes de que existieran programas financieros específicos para las industrias maquiladoras, éstas acudían a cualquier Sociedad Nacional de Crédito que tuviese un programa crediticio asequible a ellas.<sup>12</sup> No es sino hasta 1983 y 1984 que el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) estableció a manera de programa piloto, un mecanismo financiero para apoyar a la industria maquiladora y a las zonas fronterizas.<sup>13</sup> Así, ha mediados de 1988 se diseñaron programas financieros específicos para empresas extranjeras, incluyendo maquiladoras.<sup>14</sup>

En este punto se toma como referencia el desempeño de BANCOMEXT porque es la principal institución que promueve y otorga:

---

<sup>12</sup>. En la actualidad ya no se deonominan sociedades nacionales de crédito, en lo sucesivo se considerarán solamente sociedades de crédito.

<sup>13</sup>. Véase: Banco Nacional de Comercio Exterior "La actividad de Bancomext en 1984", Comercio Exterior, Julio de 1985, p.639.

<sup>14</sup>. Véase: Banco de Comercio Exterior Sistema Financiero Mexicano, 1982-1988, BANCOMEXT, México, D.F., p.16.

financiamiento al sector exportador en México.<sup>15</sup> Este banco canaliza recursos crediticios al sector exportador a través de las Sociedades de Crédito que existen en el país. Esto es, la maquiladora o cualquier industria exportadora pueden recurrir a cualquier banco autorizado por BANCOMEXT y a través de él se otorgan el financiamiento requerido. Visto así, los bancos comerciales no otorgan el financiamiento directamente, sino que someten a consideración de BANCOMEXT proyectos de financiamiento que deben apegarse a reglas de operación dictadas por el Banco de Comercio Exterior.

Por su puesto que no se descarta la posibilidad de que las maquiladoras u otra empresa exportadora pueda recurrir directamente a cualquier Sociedad de Crédito que este en disposición de otorgar financiamiento aún sin la anuencia de BANCOMEXT. Desafortunadamente no se dispone de dicha información, por lo que, solo se presentan algunos datos muy modestos sobre el total de créditos otorgados a la industria maquiladora y sus proveedores por medio de BANCOMEXT en los años 1990 y 1991. Antes de presentar datos es necesario exponer algunos de los principales obstáculos que enfrenta la industria maquiladora de exportación para obtener financiamiento en México a través de sociedades de crédito. Algunos de los que se lograron detectar son:

a) La cobertura de programas financieros a los que puede acceder las maquiladoras no son muy amplios. Hasta 1991 se sabía que estas empresas podían obtener recursos financieros en México para ser aplicados exclusivamente a los siguientes programas: producción, adquirir insumos nacionales, financiar ventas a plazos, adquirir unidades de equipo nacionales, y llevar a cabo acciones

---

<sup>15</sup> En la actualidad, El Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), a asumido las responsabilidades de promoción y financiamiento del entonces Instituto Mexicano del Comercio Exterior (IMCE), y del Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos Manufacturados (FOMEX), respectivamente. La primera institución se fusiono a BANCOMEXT en 1986, y la segunda en 1983. Así, esta institución se ha convertido en el banco de fomento y de intermediación financiera para el sector exportador mexicano. Véase: Banco Nacional de Comercio Exterior Sistema... Ibid. p.12

promocionales. En consecuencia, bajo este esquema la industria maquiladora no podía acceder a créditos para realizar el acopio de inventarios, construir naves industriales, realizar proyectos de inversión, mantener inventarios (existencias), y para reestructurar pasivos (fortalecimiento).<sup>16</sup>

No obstante, es necesario considerar que en algunos casos los programas de financiamiento que se ofrecen a los proveedores de la industria maquiladora, se complementan con los que se ofrecen directamente a ésta. Por ejemplo, si bien las maquiladoras no pueden acceder directamente a programas de financiamiento para construir naves industriales a sus proveedores mexicanos si se les otorga este apoyo. De está suerte las constructoras mexicanas pueden aprovechar este programa para construirles naves industriales a las maquiladoras y posteriormente transferir a BANCOMEXT parte de los derechos del contrato de arrendamiento o de venta de las instalaciones, y a partir de ellos se va cobrando el principal y los intereses. Este es un caso en el que, el proveedor se convierte en un intermediario para exportar indirectamente servicios de construcción y arrendamiento.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>. Los programas que se enlistan consisten en lo siguiente: i) producción; comprende todos los costos directos e indirectos y demás conceptos del precio de venta del producto libre a bordo en la planta (LAB planta); ii) el Acopio; se refiere a la consolidación del embarque, empaque y embalaje, fletes y seguros; iii) el programa de existencias, comprende el mantenimiento de inventarios en el país; iv) el programa de Naves Industriales, se refiere a la construcción de naves industriales y bodegas para la industria maquiladora, y a la construcción de vivienda media para los trabajadores y empleados de dichas empresas; v) venta a plazos; indica el financiamiento que se otorga a los exportadores que venden a crédito a sus clientes y por tanto, requiera recursos mientras ellos les pagan; vi) el programa de unidades de equipo, hace referencia a la adquisición de maquinaria y equipo unitario y equipo de transporte, de origen nacional, y el establecimiento de bodegas en el país; vii) proyectos de inversión, es un programa que cubre la adquisición, construcción y/o equipamiento de proyectos de inversión o ampliación de proyectos productivos; viii) las acciones promocionales se refieren a viajes de promoción, ferias internacionales y misiones comerciales, envío de muestras, y ix) el programa de fortalecimiento comprende financiamiento para reestructurar pasivos. Véase: Banco Mexicano de Comercio Exterior "Reglas de Operación para Aplicar Programas de Apoyo Financiero", BANCOMEXT, México, D.F., 1991. pp.1-18.

<sup>17</sup>. Este tipo de transacción se realiza en forma de reembolso. Esto es, una vez que la constructora ha terminado la nave industrial, ésta se presenta a BANCOMEXT, la cual puede reembolsar hasta el 80 por ciento del valor de la construcción, siempre y cuando el proveedor califique en el programa y presente la relación de inversiones realizadas. En caso de que la nave industrial se venda a la maquiladora, el proveedor está obligado a amortizar el crédito dentro de los tres días siguientes a la fecha de liquidación, o bien, de ceder a BANCOMEXT los derechos derivados del contrato de arrendamiento que, en su caso, el proveedor establezca con la maquiladora arrendataria. Curiosamente, se exige que la empresa arrendataria este domiciliada en el extranjero o que se cuente con la garantía de pago de una empresa domiciliada en el extranjero. Es posible que esto sea consecuencia de las características de "no propietario" (In-Bond) que caracteriza a la mayoría de las industrias maquiladoras. Véase: Banco de Comercio Exterior "Reglas de operación para los programas de apoyo financiero

b) El monto financiable depende del Grado de Integración Nacional (GIN) de los productos que manufactura la industria maquiladora. Por ejemplo, en el programa de producción se puede financiar hasta el 85 por ciento del precio de venta libre a bordo, siempre y cuando dichos bienes tengan un GIN superior al 30 por ciento.<sup>18</sup> Igualmente el apoyo financiero que se concede para vender a plazos comprende únicamente la parte mexicana del valor de factura. Por último, se otorga financiamiento para adquirir insumos y unidades de equipo siempre y cuando éstas sean de origen nacional.<sup>19</sup>

c) La mayoría de las maquiladoras son empresas extranjeras y una gran parte de ellas tienen poco tiempo operando en México. En consecuencia carecen de un historial crediticio que apoye las gestiones financieras en el país.<sup>20</sup>

d) Algunas maquiladoras operan así: no son propietarias de los terrenos y edificios, sino que funcionan como arrendatarios; no les pertenece la maquinaria y equipo, ya que está en el país bajo la figura de comodato o consignación, y no son dueñas de las materias primas que transforman porque se internan al país como importaciones temporales. En consecuencia, uno de los principales obstáculos que enfrentan para obtener crédito doméstico es la dificultad para ofrecer garantías a los bancos en caso de

---

a los proveedores de la industria maquiladora de exportación", BANCCEXT, México, D.F., 1991. p.9

18. No está claro como calcula el Banco Nacional de Comercio Exterior el Grado de Integración Nacional (GIN). En una entrevista informal que se le hizo al director de operaciones financieras internacionales del Banco Nacional de México (BANAMEX), mencionó que el GIN es el peso realativo que tienen los insumos nacionales y los servicios directos en el valor del producto libre a bordo en la planta. Esto es, no se consideran como insumos nacionales, servicios que no participan directamente en el proceso productivo, como pueden ser: los transportes, los seguros sobre mercancías en tránsito y los trámites aduanales. No obstante, los sueldos y salarios pagados en México, si son parte del GIN.

19. Véase: Banco Nacional de Comercio Exterior, "Programa de apoyo financiero a la industria maquiladora de exportación", BANCCEXT, México, D.F., 1991. p.1-4

20. Véase: Alejandro Cabezul, "Financing Maquila" Twin Plant, Mayo de 1991. p.21-25

insolvencia.<sup>21</sup>

e) No se tiene noticia de que el Banco de Comercio Exterior financie importaciones de algún tipo para la industria maquiladora de exportación.<sup>22</sup> Aunque claro, queda abierta la posibilidad de que recurran a cualquier Sociedad de Crédito para obtener dicho apoyo.

f) Existen otros factores adicionales que determinan la capacidad de los servicios bancarios para otorgar financiamiento a la maquiladora en México como son: los mecanismos de disposición del efectivo, los plazos de financiamiento, el monto máximo que es posible financiar por beneficiario, y las tasas de interés. Con respecto a este último factor, es bien sabido que las tasas de interés en México son relativamente mayores a los de otros países principalmente a las de Estados Unidos. De hecho en nuestro país se tomaba hasta hace poco la Prime Rate como base para establecer el costo del crédito.<sup>23</sup> Por tanto, no es de extrañar que resulte más atractivo para la empresa trasnacional en su conjunto obtener financiamiento en Estados Unidos y canalizarlo posteriormente hacia los países donde se encuentran localizadas sus operaciones de maquila. Empero, no todo se puede financiar por medio de líneas de crédito foráneas, debido a que para los bancos

---

<sup>21</sup>. Por su puesto que existen excepciones en cuanto al carácter de "no propietario" que caracteriza a la industria maquiladora. Existen empresas maquiladoras que trabajan con capital 100 por ciento propio para tener un mayor control sobre la administración y la tecnología. Pero un gran número de ellas sigue operando bajo un régimen In-Bond. Cfr. Alejandro Cabezul, Ibid. p.22

<sup>22</sup>. Véase: Banco de Comercio Exterior "Programa de ...op.cit. p 2.

<sup>23</sup>. En México, las tasas de interés aplicadas a programas de financiamiento destinados a la industria maquiladora, dependen como cualquier otra de una amplia variedad de factores tales como: los plazos, las garantías que ofrece el cliente, el tipo de programa y el monto a financiar, entre otros. Pero en general, hasta finales de 1991 se tomo como base la tasa preferencial a la que prestan los bancos comerciales en los mercados financieros estadounidenses, principalmente los de Nueva York y Chicago, que es la Prime Rate. En el caso de la maquila, la tasa de interés que se cobraba en nuestro país era Prime Rate más 0.5 puntos porcentuales para programas de financiamiento de corto plazo, y de Prime Rate más 3.5 puntos porcentuales para esquemas de largo plazo. Al iniciar 1992, la tasa de interés aplicable para estas empresas ya no está basada en la Prime Rate, sino en la Libor. Véase: Banco Nacional de Comercio Exterior "Programa de apoyo financiero para la industria maquiladora de exportación", BANCOMEXT, México, D.F. 1991., Rafael Barandiarán, Diccionario de términos financieros, Ed. Trillas, México, D.F., enero de 1986. p.87 y 64.

extranjeros representa un riesgo político y comercial otorgar crédito a clientes cuyas propiedades se encuentran físicamente localizadas en México. Esto se discutirá más adelante.

Debido a los anteriores factores, no es de sorprender que los servicios de financiamiento a la industria maquiladora tengan un alcance muy reducido.<sup>24</sup> Al respecto, el lector puede remitirse a los cuadros 20, 21, 22, 23, 24 y 25 en ellos podrá observarse que durante los años 1990, 1991 y hasta febrero de 1992 todas las industrias maquiladoras ubicadas en la Zona Pacífico Norte, no accedieron a ningún programa para financiar sus costos directos e indirectos para su producción.<sup>25</sup> No resulta difícil comprender que esto se debe entre otras cosas a la incapacidad de las maquiladoras para cumplir con el Grado de Integración Nacional (GIN) que se exige para calificar en dicho programa.

Por otro lado, en los mismos cuadros podrá notarse que no obstante que BANCOMEXT había diseñado programas de financiamiento para adquirir insumos nacionales y unidades de equipo, las sociedades de crédito suscritas a ese banco, no otorgaron durante los años 1990, 1991 y hasta febrero de 1992, ningún tipo de financiamiento de este tipo. Esto es particularmente grave, ya que, a la gran variedad de barrera a la entrada que existen para que la industria nacional provea de partes y componentes a las maquiladoras, habría que agregar los inadecuados esquemas de financiamiento que se otorgan a las maquiladoras para que accedan a insumos y equipo de origen nacional.

---

<sup>24</sup>. Los programas financieros aplicables a la industria maquiladora, que implemento BANCOMEXT en 1983 y 1984 participaron con el 0.3 y el 0.4 por ciento, con respecto al total de créditos ejercidos en esos años a nivel nacional. Véase: Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) "La actividad del Bancomext...op.cit., p.640.

<sup>25</sup>. La Zona Pacífico Norte -de acuerdo a BANCOMEXT- incluye los Estados de: Baja California, Chihuahua, Sonora y Baja California Sur.

Así, las maquiladoras solamente accedieron al financiamiento que contemplan los programas de venta a plazos y a proyectos de inversión.<sup>26</sup> Pero los créditos otorgados son sumamente reducidos, por ejemplo, los apoyos financieros canalizados bajo el programa de proyectos de inversión para las maquiladoras ubicadas en la Zona Pacífico Norte, se aplicó únicamente en 1991 y representó solo el 0.2 por ciento del total otorgado al sector exportador. Si consideramos el gran número de maquiladoras que se asientan en la Zona Pacífico Norte, el anterior porcentaje representa la cifra insignificante de 115 mil dólares.

De esta suerte, el único programa financiero en donde el sector maquilador tuvo una participación relativamente importante fue el de venta a plazos. Para comprender las cifras al respecto, es importante tener en cuenta lo siguiente: el financiamiento que se ha aplicado para venta a plazos es similar al factoraje internacional.<sup>27</sup> Consiste en otorgar liquidez inmediata al vendedor, contra la presentación de facturas de venta a plazos. Solo que bajo este esquema el banco no compra los pagarés sino que, simplemente otorga liquidez sobre un determinado porcentaje del valor de factura, que en el caso de la industria maquiladora cubre únicamente la parte mexicana de dicho valor.

Es posible que las únicas maquiladoras que contratan este tipo de crédito son aquellas empresas subcontratistas que venden efectivamente sus productos maquilados a una compañía-cliente en el exterior. Por tanto, el gran número de maquiladoras que son parte de una empresa trasnacional (Twin-Plant) posiblemente no requieran

---

<sup>26</sup>. Se desconoce como fue que accedieron a este tipo de programa, pues las reglas de operación de BANCOMEXT no consideran su aplicación para el caso de la Industria Maquiladora.

<sup>27</sup>. El factoraje internacional, es un instrumento financiero cuyo propósito es otorgar liquidez inmediata sobre ventas diferidas a crédito. Consiste en lo siguiente: cuando el detallista no tiene recursos para cubrir los pagos por concepto de las mercancías que un distribuidor le provee, éste le otorga crédito y obtiene de aquél un pagaré que debe ser cubierto en determinado tiempo. Es entonces cuando el distribuidor puede recurrir a los servicios de factoraje vendiendo dicho pagaré a una institución bancaria que proporcione éste tipo de servicio. Así, el distribuidor logrará la liquidación inmediata del valor total del pagaré menos una comisión por concepto de servicios de factoraje.

dicho apoyo financiero, debido a que no están vendiendo sus productos maquilados a su compañía-madre, sino simplemente están cumpliendo con un contrato manufacturero. (un centro de costos). En consecuencia, probablemente los créditos que otorgó BANCOMEXT para ser aplicados a programas de venta a plazos, se canalizaron a empresas maquiladoras que tenían un grado de integración nacional (GIN) significativo y además que eran subcontratistas tales como: maquiladoras mexicanas por capacidad ociosa u otras. El alcance de dichos servicios fue el siguiente: en 1990, los créditos otorgados a las maquiladoras ubicadas en la Zona Pacífico Norte, para ser aplicados a programas de venta a plazos representaban el 1 por ciento de todos los que se proporcionaron bajo ese esquema de financiamiento. Esto representó una suma relativamente pequeña de 816 mil dólares. No obstante, para 1991 ese porcentaje se incrementó a 21 por ciento, lo cual lo colocaba, después de los créditos otorgados bajo ese programa al sector manufacturero, en el segundo lugar en importancia, representando un total de 25 millones con 365 mil dólares. Pero aun así la cifra es relativamente baja, si consideramos que en la Zona Pacífico Norte se encontraban ubicadas tan solo en 1988 cerca de 1000 maquiladoras, lo que hace un total percápita de 25 mil dolares. Este análisis un tanto burdo, indica que los servicios de financiamiento para ser aplicados a programas de venta a plazos, tienen un mayor alcance que los anteriores.

En términos globales del total de créditos otorgados a las empresas exportadoras ubicadas en la Zona Pacífico Norte, solamente un 2 por ciento fue canalizado a la industria maquiladora durante el período 1990-Febrero de 1992. Esta proporción es reducida, pero no se debe olvidar que estas empresas pueden obtener financiamiento a través de sociedades nacionales de crédito no sucritas a los lineamientos de BANCOMEXT. A nivel regional, la misma fuente indica que del total de maquiladoras ubicadas en la Zona, las localizadas en Baja California absorbían en 1991, casi el 50 por ciento del total de operaciones de redescuento registradas a través

de BANCOMEXT, y de éste porcentaje, las ubicadas en Tijuana absorben prácticamente el 90 por ciento.

En conclusión, los programas de financiamiento se han diseñado olvidando las características principales de esta industria. Se pide un Grado de Integración Nacional muy por encima del observable en la práctica; se exigen garantías pero una gran variedad de maquiladoras operan In-Bond, se diseñan programas de venta a plazos pero la mayoría de éstas industrias operan como centro de costos, etc.

Ante éstas evidencias la pregunta obligada es: cómo se financia la empresa trasnacional en su conjunto y qué rol juegan los bancos mexicanos en esta área. La respuesta es sumamente compleja, y la información con la que se dispone es muy "pobre", por tanto, aquí solo se pueden ofrecer algunos indicadores muy modestos. En un reciente artículo Alejandro Cabezul<sup>28</sup> señala que las compañías madres pueden financiar sus operaciones de maquila utilizando líneas de crédito estadounidenses, pero que existen varias restricciones al respecto:

a) Para los bancos estadounidenses, resulta en ocasiones difícil financiar equipo e inventarios que son físicamente localizadas en un país sujeto a riesgos políticos y comerciales.<sup>29</sup> A menos que dichos apoyos crediticios son acompañados de garantías de contingencias (stand-by), fianzas, las cuales pueden ser

---

<sup>28</sup>. Alejandro Cabezul, es el gerente de inversiones extranjeras y maquiladoras en la agencia de los Angeles de Banca Serfin. Además trabaja con la consultoría McKinsey & Co. en México y con Procter & Gamble en Toronto. Véase: Alejandro Cabezul, "Financing Maquila...op.cit.

<sup>29</sup>. Entre los riesgos políticos se cuentan las nacionalizaciones, las medidas gubernamentales que limiten las operaciones de maquila en México y las imposibilidades de cumplimiento por algún acontecimiento político. Mientras que los riesgos comerciales toman en cuenta aspectos como: insolvencias, quiebra del deudor, restricciones y prohibiciones de transferencia monetaria desde México hacia el extranjero, retraso en las transferencias, incumplimiento de pago, anulación del contrato, etc. Véase: Miguel Angel Toro Hernández, et.al. "Incentivos Financieros a la Exportación", Comercio Exterior, Vol.32, núm.5, México, mayo de 1982, p.514.

otorgadas por instituciones financieras mexicanas.<sup>30</sup>

b) Es poco usual que las compañías madres logren préstamos de largo plazo (más de diez años) para financiar la compra de terrenos y edificios en México,<sup>31</sup> debido a que, a algunas empresas extranjeras poseen capital fijo en calidad de arrendamiento. Sin embargo, el financiamiento respectivo es posible cuando las maquiladoras adquieren terrenos mexicanos en calidad de fideicomiso; en tal caso el crédito debe ser acompañado de garantías de contingencias concedidas por bancos mexicanos. Otra opción, es que las maquiladoras obtengan un financiamiento implícito através de los propietarios de parques industriales mexicanos, los cuales ofrecen como garantía de pago sus propiedades y parte de sus derechos de arrendamiento a bancos de Estados Unidos.<sup>32</sup>

c) Los bancos o las arrendadoras financieras de los Estados Unidos, pueden ofrecer financiamiento a mediano plazo (tres a seis años) para que las corporaciones adquieran maquinaria y equipo que se va exportar temporalmente,<sup>33</sup> siempre y cuando el programa financiero vaya acompañado de un crédito sobre seguros o garantías para cubrir riesgos comerciales o políticos en el país anfitrión.

---

<sup>30</sup>. Los seguros o garantías pueden ser proporcionadas también por bancos extranjeros como el Eximbank; pero la ley de seguros y fianzas no permite que agencias extranjeras de éste tipo aseguren o garanticen valores o bienes que estén sujetos a riesgos en México. Sin embargo, no se descarta la posibilidad del reaseguro y reafianzamiento externo. Véase: Ann T. Frey, "El Eximbank de Estados Unidos; Promoción de Exportaciones", Comercio Exterior, Vol.36, núm 6, 1986, p.547.

<sup>31</sup>. Véase: Alejandro Cabezul, "Maquila.." op.cit., p.23. El autor dice: "In maquila financing, it is unusual to find loans with longer periods than 10 years. To finance this type of asset, such as land and building, we must start from the base of real-estate ownership.

<sup>32</sup>. Véase: Alejandro Cabezul, ibid. p.23. El autor dice: "(...) we must start from the base of real-estate ownership. (...) Asset owned by a Mexican Industrial park or industrial - from the maquila perspective, this is a lease with implicit financing provided by the owner of the property. From the perspective of the Mexican owner, financing can be obtained from selling at a discount the cash flows expected under such lease, typically to a U.S. bank (similarly, the lease could be given to a U.S. bank as guarantee for credit to the Mexican owner).

<sup>33</sup>. Como es bien sabido, estas exportaciones temporales representan importaciones temporales desde la perspectiva mexicana, en consecuencia gozan de las prerrogativas arancelarias estipuladas en el Programa de Fomento y Operación de la Industria Maquiladora y de la Ley Aduanera.

d) También es posible que algunos bancos norteamericanos como el EXIMBANK ofrezcan financiamiento a mediano plazo a corporaciones trasnacionales para exportar permanentemente maquinaria y equipo. Este apoyo puede resultar ventajoso, porque es otorgado a tasas de interés preferenciales y no es necesario que el prestatario cubra seguros o garantías.<sup>34</sup>

e) Por último, los bancos estadounidenses "muy raramente" otorgan financiamiento a corto plazo (30 a 360 días) para capital de trabajo, acopio de inventarios y ventas a plazos destinadas a realizar operaciones de maquila en México.<sup>35</sup> Así, difícilmente estas instituciones prestan sobre "bonos de prenda" otorgados por almacenes de depósito mexicanos o contra la presentación de facturas. Por tanto, de acuerdo a Cabezul, la empresa trasnacional en su conjunto deberá buscar en este caso otras fuentes de financiamiento, como puede ser el mercado de capitales, autofinanciarse con la venta de sus productos o recurrir a bancos mexicanos siempre y cuando cumplan con el grado de integración nacional exigido.

En resumen, debido al reducido alcance de los servicios de financiamiento, la empresa trasnacional muy bien puede estar importando servicios de arrendamiento financiero para exportar temporalmente maquinaria y equipo, y financiamiento para construir

---

<sup>34</sup>. En realidad, este es un producto innovador, ya que, las maquiladoras utilizan maquinaria y equipo importado temporalmente para evitar el pago de impuestos de importación. Sin embargo, Cabezul señala que en algunos casos resulta más rentable internar permanentemente la maquinaria y equipo debido a los siguientes dos factores: 1) bajo esta modalidad no requieren cubrir un crédito sobre riesgos políticos y comerciales en el país anfitrión, y 2) el costo del financiamiento en Estados Unidos para exportar permanentemente maquinaria y equipo es más bajo que en el caso de exportaciones temporales. Así, la corporación tendría que hacer un análisis de costo-beneficio considerando los ahorros financieros que representa exportar permanentemente maquinaria y equipo, y los costos arancelarios mexicanos por concepto de impuestos de importación sobre mercancías que se internan permanentemente. Véase: Alejandro Cabezul, op.cit. p.24

<sup>35</sup>. De hecho, se tiene noticia que hasta 1986, algunos de los lineamientos que regían las operaciones de crédito del EXIMBANK eran: 1) los bienes sujetos de financiamiento deben producirse en Estados Unidos y exportarse desde su territorio; 2) los servicios sujetos de crédito deben prestarse en Estados Unidos o, cuando se realizan en el país importador, por personal que habitualmente radique en ese país, y 3) los costos de embarque (acopio) en transporte estadounidense, así como los seguros adquiridos en Estados Unidos, pueden incluirse en el financiamiento si el comprador extranjero los paga en la moneda de ese país. Véase: Ann Frey, "El Eximbank de Estados Unidos...op.cit. p.545.

naves industriales en México. Los bancos mexicanos, en cambio, solamente cubren la parte del mercado que los bancos estadounidenses difícilmente pueden financiar, como son las ventas a plazos, el capital de trabajo, y el acopio de inventarios. Pero aun en éstos casos los esquemas financieros no han logrado tener una cobertura importante, debido a: la falta de garantías que pueden ofrecer empresas extranjeras, las políticas de grado de integración nacional, las tasas de interés relativamente más altas, entre otros.

También se observa que los bancos mexicanos pueden aprovechar un mercado que parece prometedor: el diseño de créditos de contingencia (stand-by) para cubrir de riesgos políticos y comerciales al financiamiento externo. De hecho en algunos casos, está es una condición para que la empresa trasnacional en su conjunto pueda acceder a líneas de crédito foráneas desde México. Por tanto, es un imperativo que las bancos mexicanos desarrollen un seguimiento del riesgo estadounidense y se acerquen a las necesidades del acreedor.

Aunado a ello, los bancos también ofrecen otro tipo de servicio financiero: la celebración de fideicomisos para que los extranjeros adquieran propiedades en las denominadas "zonas restringidas".

### 3) Alcance de la administración de efectivo

En contraste con el reducido alcance de los servicios de financiamiento, los bancos mexicanos parecen tener más éxito en proporcionar intangibles relacionados con la administración del efectivo, tales como: administración de nóminas, diseño y administración de fondos de ahorro para trabajadores, servicios cambiarios, diseño de cuentas de cheques, sistemas de pago confidencial, concentración y dispersión de fondos a nivel internacional, pagaduría de servicios públicos; entre otros. Incluso hay quienes ofrecen el servicio denominado "el banco en su

empresa" mismo que implica una vinculación entre servicios financieros y telecomunicaciones.<sup>36</sup>

#### 4) Presencia de otros servicios bancarios no financieros.

Algunos bancos se han especializado en otorgar toda una serie de servicios no financieros a la industria maquiladora. Los bancos de comercio exterior (BANCOMEXT), el Banco Nacional de México (BANAMEX) y el Banco Nacional de Comercio (BANCOMER), pueden ofrecer en forma conjunta los siguientes servicios no financieros:

37

1) Servicios vinculados con relaciones públicas e industriales tales como: i) localización e investigación del crédito de socios mexicanos potenciales; ii) recomendación y localización de contadores, notarios públicos, abogados, asesores y grupos de negocios; iii) localización de proveedores nacionales; iv) presentación con funcionarios públicos; v) seminarios a nuevos inversionistas y vi) promoción de la maquila en el exterior. (BANCOMEXT, BANCOMER y BANAMEX)

2) Consultoría en comercio exterior tales como: regímenes aduaneros, cotizaciones internacionales, celebración de ferias internacionales, demandas internacionales, servicios de pregunta-respuesta a distancia, clasificación arancelaria, sistemas de transporte, empaques y embalajes, entre otros. (BANCOMEXT-BANAMEX).

---

<sup>36</sup>. No se tiene noticia si en ciudades como Tijuana se puede ofrecer el servicio: "el banco en su empresa", pero BANAMEX ofrece este servicio a nivel nacional, el cual consiste en que, a través de una llamada telefónica, los empresarios puedan concentrar y dispersar fondos a nivel internacional, realizar transacciones a nivel nacional en sus cuentas de cheques, contratos de valores, solicitar saldos e información nacional de cuentas y operaciones bancarias, efectuar consultas sobre alternativas de inversión, consultar un sistema de información en línea sobre el mercado financiero, traspaso de fondos entre cuentas bancarias, girar instrucciones sobre inversiones, solicitar copias de estado de cuentas, reportar robos o extravíos de cheques o tarjetas, etc. El sistema ofrece sistemas de clave confidencial, amplitud de horario y número de operación confidencial. Véase: Banco Nacional de México "El banco en su empresa", (Folleto informativo), México, D.F., 1991.

<sup>37</sup>. Véase: Banco Nacional de Comercio Exterior "Programa integral de apoyo financiero y promocional para el fomento del comercio exterior de bienes y servicios no petroleros", BANCOMEXT, México, D.F., 1991., Banco nacional de Comercio Exterior "Sistema de información, asesoría y apoyo al Comercio Exterior de México", BANCOMEXT, México, D.F. 1991., Banco Nacional de Comercio "Bancomer and the In-Bond Industry", (Folleto Informativo), Tijuana, B.Cfa., 1991., Banco Nacional de México "The In-Bond Industry in México", BANAMEX, 1991, (Folleto Informativo).

3) Banco de datos sobre, aranceles por producto, permisos, cuotas, cotizaciones internacionales, entre otros (BANCOMEXT-BANAMEX).

En efecto, por un lado el Banco de Comercio Exterior, ha diseñado programas financieros para apoyar a los empresarios nacionales que proveen de servicios a la industria maquiladora, pero por otro, se pasa por alto que los propios bancos compiten con dichos proveedores, al proporcionar ellos mismos una amplia gama de servicios no financieros. (Véase cuadros 33, 34 y 35)

## CAPITULO 7: EL ROL DE LOS SERVICIOS EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA VISTOS EN FORMA CONJUNTA; UNA PROPUESTA.

Hasta el momento se han tratado los servicios como si estos no estuvieran interrelacionados entre si, esto es, se han presentado como si fuesen independientes. Sin embargo, autores como Porter señalan que los servicios al productor deben gestionarse como un sistema y no en forma separada. De hecho, existe una iteracción servicios-servicios y no sólo servicios-manufactura.<sup>1</sup>

En este capítulo se propone, que la empresa trasnacional en su conjunto no busca minimizar los costos de un servicio en sí, sino de optimizar funciones completas de invisibles. Pues solamente así se puede lograr que el sistema de servicios no sufra sobresaltos que puedan derivar en una pérdida de productividad. Para mostrar esto, el capítulo se ha dividido en las siguientes secciones: 1) se proponen algunas variables para "medir" el desempeño de una muestra de invisibles, con objeto de trasladarlo después a todo un sistema; 2) se propone una clasificación de servicios de acuerdo a la función que cumplen en la empresa, y 3) se describe cualitativamente la iteracción que puede existir entre las diversas funciones de servicio.

### 7.1. Algunas variables para medir el desempeño de los invisibles.

En este punto al igual que en otros, solamente se considera una muestra de los servicios que requiere la maquila durante y después de la producción, el objetivo es detectar teóricamente como podríamos medir su mal o buen desempeño que, como ya se menciona en el capítulo uno, es una variable básica para internalizar o externalizar un servicio.

---

<sup>1</sup>. Está última iteracción es la que se supuso en el enfoque de elasticidades "insumo-servicio" desarrollado en el capítulo anterior.

Resulta todo un reto construir un indicador para medir el buen o mal desempeño de una actividad de servicios que sea distinto a la relación empleo/producto, debido a que en su proceso de producción intervienen una amplia gama de variables cuantificables y no cuantificables. Aquí se intenta definir algunas de ellas.

Los primeros pasos en la búsqueda de esas variables debería considerar que, en la prestación de un servicio intervienen dos componentes: uno tangible y el otro intangible, y que el peso relativo de ambos depende del tipo de actividad. En efecto, es falso que todos los servicios sean totalmente intangibles, de hecho "en algunos casos los servicios y la producción material estarán estrechamente asociados llegando a constituir una unidad indivisible"<sup>2</sup>, mientras que en otros el peso relativo del componente tangible es casi nula. A los primeros se les ha denominado como se señaló en el capítulo uno, servicios incorporados a un bien tangible (embodied services); mientras que a los segundos se les denomina "servicios puros".<sup>3</sup> Un ejemplo del primero sería el transporte, los libros, el arrendamiento de maquinaria y equipo, entre otros. Mientras que un ejemplo del segundo podrían ser las asesorías contables y jurídicas, entre muchos más. No obstante, aún éstos últimos incorporan bienes para realizar su labor, por ejemplo equipo de comunicaciones y de informática.

Debido a lo anterior para que un demandante de servicios ópte por uno u otro servicio se propone que debe considerar: algunos síntomas intangible que muestran de una u otra forma el desempeño de los invisibles, tales como: el tiempo o la rapidez

---

<sup>2</sup>. Véase: Manuel Luna Calderón, (1989) Comercio de servicios: algunas contribuciones al ..., op.cit. p.12

<sup>3</sup>. Véase el cuadro 1.

con la que se realiza el servicio (T), la estabilidad del proveedor para prestar o suministrar en forma correcta el servicio que se requiere (E), y la variedad de servicios que es capaz de proporcionarle una misma empresa (V).

Asimismo, si se desea realizar un análisis sobre las ventajas que tiene uno u otro proveedor de servicios deberán considerarse algunos factores productivos de carácter intangibles que determinarían su buen o mal desempeño tales como: el conocimiento del prestador del servicio (Know-How) (C), su capacidad para manejar y tener acceso a información (I), y su prestigio (Ps).

Por último habría que considerar factores de carácter tangible como son: la calidad de la infraestructura con la que cuenta el proveedor para realizar su servicio (Ci), la calidad del equipo (Ce), los recursos financieros con que disponga (Rs), y la abundancia de recursos naturales (Re) <sup>4</sup>

Evidentemente realizar un análisis que considere todas estas variables resultaría muy complicado; simplemente observese el cuadro 21a, en el se han enlistado una muestra de servicios que requiere la industria maquiladora y se han propuesto algunos de los factores que pudieran incidir en el desempeño de esos invisibles:

---

<sup>4</sup>. Véase: Fernando De Mateo V., (1990) op.cit. Este autor menciona que el conocimiento, la organización la información y el capital son factores productivos para "producir" los servicios; mismos que deberían considerarse si se desea realizar un ejercicio de ventajas comparativas.

CUADRO 21a

INDICADORES PROPUESTOS PARA VALORAR EL DESEMPEÑO DE UN GRUPO DE SERVICIOS QUE REQUIERE LA MAQUILADORA		
SERVICIO	SINTOMAS INTANGIBLES	FACTORES TANGIBLES E INTANGIBLES QUE EXPLICAN EL DESEMPEÑO
1. Electricidad	E, P	Ci, Ce, Re
2. Transporte	E, T, V, P	Ci, Ce, C, O, Ps,
3. Trámites Aduanales.	E, T, V, P,	Ce, C, O, I, Ps,
4. Uso de carretera	P,	Ci,
5. Comunicaciones	E, T, V, P,	Ci, Ce, C, O, I,
6. Mantenimiento de Edificios.	E, T, V, P,	Ce, O,
7. Mantenimiento de Máquinaria.	E, T, V, P,	Ce, C,
8. Créditos financieros.	E, T, V, P,	Ce, C, O, I, Ps, Rs
9. Seguros	V, P,	Ce, C, O, I, Ps, Rs
10. Fianzas	V, P,	Ce, C, O, I, Ps, Rs
11. Pago de nominas	E, T, P,	Ce, O, I, Ps,
12. Consultoría en producción	E, T, V, P,	C, O, I, Ps,
13. Asesoría Fiscal	E, T, V, P,	C, O, I, Ps,
14. Asesoría Jurídica	E, T, V, P,	C, O, I, Ps,
15. Asesoría en sistemas de informática.	E, T, V, P,	Ce, C, O, I,
16. Selección de personal	E, T, V, P,	C, O, I, Ps,
17. Contabilidad	E, T, V, P,	C, O, I,
18. Auditoría interna	E, T, V, P,	C, O, I, Ps,
19. Seguridad.	E, P,	Ce, O, I, Ps,
20. Alimentación.	E, T, V, P,	Ce, O,

Fuente: la elaboración del cuadro es apriorística y las variables están aun nivel propositivo.

El Cuadro no pretende establecer formalmente los indicadores para valorar el desempeño de cada servicio, ya que, no se deriva de un trabajo de campo, simplemente trata de dar una idea al lector del alto nivel de heterogeneidad de los servicios, y la imposibilidad de "medir a todos con la misma vara".

En el cuadro se puede observar que muchas de las variables propuestas se repiten en varios servicios, sin embargo es posible que cada una de ellas tenga distinto peso según el invisible que se trate; por ejemplo, en los transportes es evidente que la calidad del equipo juega el papel central, en cualquier asesoría profesional lo será el conocimiento, en el suministro de seguros lo será la capacidad financiera de la agencia (Rs) y así sucesivamente. También pone en evidencia que el modelo de ventajas comparativas basado en la abundancia relativa de factores resulta inapropiado para el sector servicios, ya que el modelo Heckscher-Ohlin no considera que la intensidad en organización, conocimiento

e información que distingue a algunos servicios representan factores productivos.<sup>5</sup>

### 7.1 El universo de servicios que requiere la maquiladora; vistos como un sistema.

En este punto se propone que la estrategia de la trasnacional no esta encaminada a reducir los costos de cada uno de los servicios, vistos éstos en forma particular. Sino de óptimizar los gastos globales de funciones completas de invisibles.

El universo de "intangibles" que requiere la maquila pueden clasificarse en servicios antes, durante y después de la producción. El conjunto conforman un proceso de: 1) planeación; 2) diseño<sup>6</sup>; 3) producción; 4) comercio exterior o ventas; 5) evaluación, y 6) apoyo financiero. Este se ejemplifica en el siguiente esquema:

---

<sup>5</sup>. Véase: Fernando De Mateo, (1990), ibidem.

<sup>6</sup>. Aquí, el diseño se refiere no sólo al de productos, sino también al de servicios; un prestador de servicios incurre en diseño cuando por ejemplo: se diseña software, planos arquitectónicos, sistemas de informática con alguna aplicación, sistemas de manufactura como el Justo a Tiempo, se organizan departamentos en una empresa, se distribuye maquinaria, etc.

CUADRO 22a.  
SERVICIO\ETAPA ---> PLANEACION-DISEÑO-PRODUCCION-COMERCIO EXTERIOR-EVALUACION APOYO FINANCIERO

1. Funciones en relaciones publicas						
2. Función legal y operacional.						
3. Funciones de infraestructura			S E R V I C I O S			
4. Funciones de comunicación.						
5. Funciones de informática.		I N V O L U C R A D O S E N L A O P E R A C I O N				
6. Funciones en manufactura.		D E A C U E R D O A S U F U N C I O N				
7. Funciones en recursos humanos.						
8. Funciones en comercio exterior.						
9. Funciones contables.						

Fuente: elaboración propia, en base al cuadro 25

En el Cuadro 25 y 27 se desglosa el anterior diagrama en forma más detallada. En el primero se clasifican los servicios en forma horizontal, con la finalidad de resaltar las funciones de servicios; mientras que en el 27 se presenta la misma clasificación pero en forma vertical, con el fin de resaltar los servicios que requiere la empresa en sus diversas etapas de operación. Con ello se persiguen dos objetivos: en primer lugar, se intenta presentar una lista no exhaustiva del universo de servicios que posiblemente demanda la industria maquiladora<sup>7</sup> y en segundo lugar se pretende

7. Dicho listado se realizó en función de la oferta de "invisibles" que porporcionan:

- i) Tres despachos de consultoria ubicados en Baja California:
  - Cordova Leyva y Asociados, S.C.; con oficinas de representación en Ensenada y Mexicali.
  - Galaz Gomez Morfin y Chavero Yamazaqui; con sucursales en Tijuana y en el resto de los estados fronterizos.
  - Roberto Casas Alatraste, Cooper & Lybrand; también con oficinas de representación en Tijuana, y en el resto de los estados fronterizos.
- ii) Tres bancos ubicados en Tijuana, Baja California:
  - Banco Nacional de Comercio Exterior, Banco Nacional de Comercio, Banco Nacional de México (BANCOMEX, BANCOMER, y BANAMEX, respectivamente).

ubicar a este conjunto de servicios como un sistema y no como "cosas sueltas".

El universo de servicios propuesto, adolece por su puesto, de varias fallas, debido a que no logran captar aquéllos invisibles que es capaz de ofrecer la propia trasnacional en su conjunto, ya sea a través de sus filiales ubicadas en México y el extranjero o por medio de la propia compañía Matriz. Sin embargo, en base a la lista de servicios detectados se propone que en una empresa maquiladora los servicios al productor podrían estar vinculados con nueve funciones básicas: 1) los servicios vinculados con las funciones de relaciones públicas; 2) los relacionados con la función legal y operacional; 3) los relacionados con la función de infraestructura; 4) los vinculados con la función de comunicaciones; 5) los relacionados con la función de informática; 6) los relacionados con la función de manufactura; 7) los vinculados con las funciones administrativas y de recursos humanos; 8) los relacionados con las funciones de comercio exterior y 9) los relacionados con la función contable.

Es posible que cada uno de este conjunto de servicios conforme un subsistema al interior de la empresa, mismos que juegan un rol específico en el proceso de operación de la firma. Se propone que las empresas pasan por las siguientes faces a saber: planeación, constitución, diseño, producción, comercio, y evaluación. En las

---

iii) Una agencia de seguros, y una de fianzas (ubicadas en Tijuana)  
-Aseguradora "America" y afianzadora "Insurgentes".

iv) Una compañía de transporte estadounidense ("Roadway")

v) Servicios que ofrece Teléfonos del Norceste (en la zona)

vi) Un despacho jurídico (Creel García y Cuellar; en Matamoros).

vi) Algunos servicios que ofrecen 7 compañías Shelter en Tijuana:

-Assemble in México Inc. (AIM), Ofi-Offshore factories Inc. (OFI), IMEC Co., Sono Electronics Manufacturing Corp. (SONO), Made in Mexico Inc., Tratec of California Inc y, Cal Pacifico Inc.

tres primeras faces se ubican el conjunto de servicios que requiere la empresa antes de la producción, en la cuarta; los que requiere durante la producción, y en las dos últimas; los que demanda después de la producción.

El conjunto de subsistemas conforma el sistema de servicios al productor, y cada uno de ellos cumple un rol específico en las faces de operación de la empresa. De está suerte, es una condición que cada función o subsistema de servicios se desempeñe exitosamente con objeto de que el conjunto marche en forma armonica. Esto es, el desempeño de un servicio determina el de otros debido a la iteracción que puede haber entre servicios-servicios. En las siguientes líneas se hace una breve descripción del rol que juega cada subsistema, su interrelación entre ellos, y algunos de los prestadores de servicios involucrados.

#### 1. Servicios relacionados con la función de de relaciones industriales.

Los servicios vinculados con las funciones de relaciones públicas e industriales, representan los primeros "intangibles" que requiere un nuevo inversionista, sobre todo si éste es de procedencia extranjera. Existen varios mecanismos por medio de los cuales los empresarios pueden enterarse de los atractivos de invertir en México, una posibilidad es que obtengan dicha información por medio de: i) las labores promocionales que realizan las consejerias comerciales de algunos bancos en el extranjero y en México; ii) la promoción de ventas que realizan las propias compañías subcontratistas y shelter en el extranjero; iii) los seminarios que realizan las camaras industriales y los bancos, entre otros.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>. Por ejemplo, BANCOMEXT cuenta con 33 consejerias comerciales ubicadas en el extranjero, las cuales tienen entre otras funciones, promover la industria maquiladora mexicana.

Una vez que el empresario ha tomado la decisión de instalarse en México, demandará asesoría para localizar: socios, abogados, notarios públicos, proveedores, etc. Toda esta labor pueden desarrollarla bancos especializados, camaras industriales, y por su puesto las compañías Shelter.<sup>9</sup>

Otra forma innovadora para localizar proveedores de servicios y productos, es la realización de exposiciones industriales; la organización de éstos eventos pueden realizarlas compañías independientes ubicadas en México o en el extranjero, así como instituciones gubernamentales.<sup>10</sup> Sin embargo, no se descarta la posibilidad de que la función de relaciones públicas e industriales la realicen otras filiales de la propia empresa trasnacional, mismas que ya tienen experiencia previa en México.

En la etapa de producción, comercio y evaluación, las relaciones industriales intergremiales y de representación están siempre presentes. Su función es la defensa de los intereses de los afiliados, la intermediación con proveedores y gobierno<sup>11</sup>, y el establecimiento de acuerdos concertados para evitar que las propias maquiladoras se dañen entre si. Un caso típico de esto último son los acuerdos inter-empresas que se llevan a cabo para "congelar" salarios, que dicho sea de paso, las mismas empresas

---

<sup>9</sup>. Hay evidencia de que esta labor la realiza el Banco Nacional de Comercio (BANCOMER). (Véase: Cuadros 33 y 35)

<sup>10</sup>. Por ejemplo, durante los días 19, 20, 21 y 22 de Mayo de 1992 la compañía mexicana Expolat, y la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de Baja California, organizaron la primera exposición de proveedores de la industria maquiladora de Baja California. Cabe agregar, que dicha compañía es miembro de la asociación de ferias internacionales de America (AFIOA). Las empresas que participaron tuvieron que pagar, derechos de piso, de estante, tomas de corriente, y mención en un directorio de expositores.

<sup>11</sup>. En visita a la Asociación de la Industria Maquiladora Zona Costa, se observó que éste grupo ofrece representación ante los siguientes organismos: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Dirección General de Servicios Migratorios, Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto Nacional de Fomento para la Vivienda, Banco de México, Teléfonos del Noroeste, Aduanas Fronterizas, Consulado de Estados Unidos en Tijuana, entre otros.

fomentan.<sup>12</sup> Incluso se tienen noticia que las asociaciones de maquiladora ofrecen servicios miscelaneos a sus afiliados.<sup>13</sup>

## 2. Servicios relacionados con la función legal y operacional.

Los servicios legales están presentes en todas las faces de operación de la empresa. Durante la etapa de planeación; los inversionistas requieren asesorías legales sobre regímenes aduaneros, fiscales, mercantiles, laborales, ambientales, sanitarios, cambiarios, entre otros. En la face del diseño, las empresas desean concebir la personalidad mercantil de la empresa, y para ello, requieren el concurso de apoderados profesionales y notarios públicos, cuya misión será: obtener permisos gubernamentales, establecer fideicomisos sobre propiedad, obtener licitaciones sobre predios y terrenos, obtener permisos de construcción, llevar a cabo el protocolo de constitución mercantil, etc. (véase Cuadro 28)

Durante la producción, los servicios legales también están presentes. Las empresas necesitaran asesoría laboral, fiscal, ambiental, entre otros; para evitar que su proceso productivo se vea entorpecido con problemas laborales, fiscales, y de orden

---

<sup>12</sup>. Se tiene noticia que en el caso de las plantas ubicadas en Baja California, la Western Maquiladora Trade Association (Camara Nacional de la Industria Maquiladora de Occidente), "opera como un sindicato patronal que sesiona en San Diego y procura mantener informados a sus agremiados de los cambios en el frente laboral, incluyendo tanto salarios como prestaciones; cuando la situación lo permite se indica el nombre de las plantas que han aumentado los salarios más allá de los promedios de la industria. Además, opera en la ciudad de Tijuana una firma de asesores que produce un informe periódico sobre el nivel de los salarios y prestaciones de las grandes empresas afiliadas. Este servicio incluye mas de sesenta maquiladoras. La información permite a los gerentes de personal fijar políticas salariales acordes con el resto de la industria." Véase: Bernardo González-Aréchiga, "Retos para el Aprovechamiento y la Coordinación de la Industria Maquiladora", en Bernardo González-Aréchiga, Maquiladoras: ajuste ... op.cit. p.332.

<sup>13</sup>. La Asociación de la Industria Maquiladora Zona Costa, ofrece los siguientes servicios: organización de cursos y seminarios de capacitación en áreas de administración y producción, información sobre los trámites y registros necesarios para la operación de una industria maquiladora, otorgamientos de formatos utilizados en los movimientos de personal ante el IMSS, organización de eventos deportivos para los trabajadores de las empresas maquiladoras asociadas, asesoría en aspectos relacionados a migración y consulado mexicano, establece comunicación con la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, genera información mensual y anual del sector industrial maquilador, tanto local como a nivel nacional, entre otros. Para hacer esto, la asociación tiene representatividad ante organismos como CANACINTRA, Consejo Nacional de la Industria Maquiladora (C.N.I.M.E.), Centro Empresarial de Tijuana, en la Western Maquila Trade Association de San Diego Ca., y la Border Trade Alliance (BTA). (Información obtenida a través de visita directa a la asociación ubicada en Tijuana).

sanitario.

En la etapa de comercio exterior las empresas necesitan actualizarse sobre regimenes aduaneros, requieran asesoría en comercio exterior, busquen a los profesionistas respectivos para hacer frente a demandas internacionales, etc. Por último, durante la etapa de evaluación, las empresas que deseen reconceptualizar su régimen mercantil, necesitaran asesoría legal para fusionarse con otras compañías o cambiar de regimen de operación. También necesitaran apoyo legal para hacer frente a todo tipo de litigios: fiscales, aduanales, laborales, comerciales, etc.

### 3. Servicios relacionados con la función de infraestructura.

Los servicios vinculados con las funciones de infraestructura son claves en las empresas. En la fase de planeación, las maquiladoras requieran los servicios de consultoría ingenieril y en arquitectura. En el diseño, necesitaran construir sus naves industriales, mismos que involucran una amplia gama de servicios asociados. En la etapa de producción, las maquiladoras necesitaran los servicios de arrendamiento de edificios y terrenos, mantenimiento de edificios, servicios de fumigación, servicios de seguridad, recolección de basura, suministro de agua y en general, el uso generalizado de la infraestructura urbana con la que cuenta la ciudad.

A lo largo de la fase de comercio exterior, las empresas requieran servicios de arrendamiento y mantenimiento de: almacenes, oficinas de tráfico, cajas y contenedores, entre otros. Y finalmente en la etapa de evaluación, las empresas que deseen ampliar o reducir el tamaño de su planta, necesitaran servicios de ingeniería, técnicos, profesionales, etc.

De todo este grupo de servicios destacan por su importancia los vinculados con la infraestructura urbana de la ciudad:

alcantarillado, recolección de basura, alumbrado, energía eléctrica, vías de comunicación, cableado, etc. Su importancia es tal, que pueden convertirse en un centro de atracción o repulsión de nuevas industrias, debido a que su calidad y abundancia es una de las variables que afectan el desempeño de los invisibles vinculados con las funciones de comercio exterior, de manufactura y de comunicaciones.

Por ejemplo, algunas deficiencias en las vías carreteras como es el problema de trazo de las ciudades y las calles angostas, derivan en un flujo lento de vehículos y trailers. Estas deficiencias se transmiten a las funciones de transporte y está a las de manufactura. Pues el retraso de los insumos y los productos finales retrasan las funciones del proceso productivo.

Otro caso son las deficiencias en la vivienda, las cuales afectan a la función de recursos humanos; su deficiencia se transmite a las función de manufactura. Por ejemplo, la alta rotación de personal que existe en la industria maquiladora, puede deberse también a las inapropiadas condiciones habitacionales de los trabajadores, ocasionando con ello una inestabilidad en el trabajo. Esto afecta, por su puesto, el proceso productivo.

La saturación de las redes de comunicación alámbrica, afectan las funciones de comunicación. Esto es de particular importancia, puesto que, como se verá mas adelante, estas funciones impregnan todo el sistema de servicios. Por tanto, sus deficiencias se transmiten a todas las funciones de servicios involucradas en él. Lo mismo podemos decir de las deficiencias en el suministro de energía eléctrica, mismas que se transmiten a todas las funciones involucradas en el sistema.

Así, los servicios vinculados con las funciones de infraestructura tienen que ver con la calidad de los equipos (Ce) y la calidad de la infraestructura (Ce). Estas dos variables, como

se señalo al principio, son dos factores productivos claves en el desempeño de algunos servicios. Al respecto se tienen noticia, que en las principales ciudades fronterizas, las condiciones urbanas están llegando a un punto de saturación que afecta adversamente el desempeño de las empresas.<sup>14</sup>

Esto es grave, ya que la marcha armónica del sistema de servicios ya no depende únicamente del desempeño de los invisibles sino también de las condiciones urbanas de la ciudad.

Por último, es importante destacar, que el rezago urbano en las ciudades fronterizas se ha agudizado con el crecimiento de la industria maquiladora misma. Estas empresas, como se señaló en el capítulo tres, gozan de un fuero fiscal que redundo en un subsidio federal de grandes magnitudes. En consecuencia no generan una derrama económica para hacer frente a los problemas que ella misma genera, tales como: congestionamiento vehicular, deterioro de vías de comunicación, insuficiencias de infraestructura eléctrica, etc. El problema urbano que ha generado la maquila es tal, que incluso se ha propuesto que éstas empresas "paguen" la parte que les corresponde para mantener la infraestructura de la ciudad.<sup>15</sup>

Los servicios de financiamiento por su parte, cumplen con la función de apoyar los invisibles involucrados en las funciones de

---

<sup>14</sup>. En un reciente estudio, se señala que en los principales municipios fronterizos se percibe un rezago muy importante en áreas de infraestructura, tales como: 1) vivienda; en esta materia, Tijuana presenta un déficit de 35 por ciento; en Ciudad Juárez de 25 por ciento; en Nogales de 33 por ciento; en Matamoros de 20 por ciento, y en Mexicali de 16 puntos porcentuales; 2) Agua; en esta materia, se señalan deficiencias en las redes de recolección, fuentes receptoras, tratamiento de aguas negras, agua entubada, saturación de la capacidad de recepción, entre otros; 3) Transporte; problemas de trazo de ciudades, saturación de las vías carreteras, entre otros, y 4) Parques Industriales; se señala que existe una sobre oferta de parques, pero que ello no garantiza la calidad de los mismos, debido a que muchos de ellos muestran deficiencias en servicios básicos. En suma, se estima que el rezago en infraestructura en las ciudades fronterizas asciende para 1989 a 9,000 millones de dólares. Véase: Eduardo Zepeda Miramontes y Maritza Sotomayor Yalán, "La Infraestructura en la Frontera Norte y el Procesos de Liberalización Comercial", El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, B.Cfa. enero de 1992. (mimeo)

<sup>15</sup>. Hace poco, algunos grupos de presión propusieron a la Asociación de la Industria maquiladora un sobre impuesto de cinco por ciento sobre sus nóminas para financiar la vivienda de los trabajadores. La propuesta fue rechazada por sus representantes. Véase: Eduardo Zepeda Miramontes, y Maritza Sotomayor, "La Infraestructura...ibid. p.17

infraestructura, a través de: la celebración de fideicomisos para adquirir propiedades y terrenos, el otorgamiento de seguros y fianzas para asegurar y garantizar bienes inmuebles, la administrar efectivo, e incluso otorgar financiamiento para: construir naves industriales, para capital de trabajo, para proyectos de inversión, otorgar seguros y garantías contra riesgos políticos, etc.

En el área de 'infraestructura urbana, los servicios financieros no parecen tener una participación importante, sin embargo, ya se han hecho propuestas concretas del lado estadounidense para crear bancos binacionales cuya función sea apoyar mediante financiamiento, el mejoramiento de la infraestructura urbana binacional de las ciudades fronterizas del norte de México y el sur de Estados Unidos.<sup>16</sup>

#### 4. Funciones o subsistemas de apoyo: comunicaciones, informática

Existen subsistemas de servicios en la empresa cuya única función es "inyectarle" eficiencia al sistema en su conjunto como son: los servicios relacionados con las funciones de informática y de comunicaciones. Aunado a estas dos funciones de apoyo, la empresa se vale también de otro servicio que no es capaz de realizar por sí misma: los servicios relacionados con la función financiera; mismos que están presentes antes, durante y después de la producción.

---

<sup>16</sup>. En 1989 se tenía noticia de que algunos grupos financieros en Estados Unidos como California Baja California Enterprise Zone Authority del estado de California (CABEZA), y El Banco Binacional de Desarrollo Fronterizo; propusieron reciclar deuda, y utilizar instrumentos financieros a largo plazo para financiar infraestructura binacional en ambos lados de la frontera. De ésta suerte, se proponía también la formación de un Banco para el Desarrollo de la Frontera México-Estados Unidos, y la adopción de fideicomisos internacionales. Estas instituciones podrían operar carreteras, aduanas, puertos de peaje, aeropuertos internacionales compartidos, gasoductos industriales, sistemas de transporte y comunicación. Una vez vencido el plazo o recuperado la inversión, la infraestructura pasaría a ser controlada directamente por las autoridades correspondientes de cada país. Para más detalle Véase: Bernardo González-Aréchiga, "Redefinición de la región fronteriza: perspectivas estructurales", El Colegio de la Frontera Norte, Octubre de 1989. (mimeo)

La informática, por ejemplo, apoya a las siguientes funciones de servicios: i) la contable; pues en su diseño se contempla el uso de sistemas computarizados en las áreas de inventarios, cuentas por pagar, bancos, nominas, etc.; ii) la de manufactura, ya que, permite el diseño de programas computarizados en esta área tales como: el CAD-CAM, el CAE, el MRP, etc.<sup>17</sup>, y la de comunicaciones; cuya iteración genera sistemas telématicos.

La función de comunicaciones, por su parte, es particularmente importante, debido a que todas los subsistemas de servicios lo requieren para operar con éxito. Por ejemplo, para que la empresa tenga acceso con prontitud y eficiencia a todos los servicios relacionados con la función legal, como es: la asesoría jurídica, fiscal, gerencial, ambiental, aduanal, etc., requiere de servicios de telefonía básica, fax, telégrafo, mensajería, entre otros. Este servicio funciona como "elemento separador" por medio del cual importa toda una serie de servicios profesionales.

La fusión entre la informática y las comunicaciones deriva en sistemas más complejos como son: las telecomunicaciones y la telemática.<sup>18</sup> El primero representa un conjunto de medidas de comunicación a distancia, que se distinguen por su alta velocidad.

Mientras que el segundo, representa la fusión de la informática y las telecomunicaciones, los cuales permiten el flujo transfronterizo de datos e imágenes. De esta suerte, algunas maquiladoras pueden utilizar sistemas telemáticos para importar

---

<sup>17</sup>. El Diseño y manufactura asistidas por computadora (CAD-CAM), es un sistema integrado que permite la iteración por medio de la computadora de las funciones de diseño y manufactura en una empresa; el Manejo de Materiales asistido por computadora (MRP), es un sistema para administrar las materias primas y materiales (muy útil en inventarios). Incluso se puede llegar a la Manufactura integrada por computadora (CIM), el cual representa una organización inteligente de tecnologías que vincula funciones básicas de una empresa: contable, manufactura, inventarios, diseño, calidad, entre otros. Véase: Kochan, Anna and Derek Coway Implementing CIM: computer integrated manufacturing, Ed. IFS(Publications) Ltd, Uk, Springer-Verlag, Nueva York, E.U., 1989.

<sup>18</sup>. Las telecomunicaciones se definen como el conjunto de medidas de comunicación a distancia. Es un servicio que agrupa todas las transmisiones y todos los procedimientos de localización electrónica. La telemática por su parte, se define como el conjunto de técnicas y servicios que combinan las telecomunicaciones y la informática. Véase: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), La informática y el derecho, SPP-INEGI, México, D.F., 1983.

diseño a través de sistemas informáticos como el CAD-CAM.<sup>19</sup> (Véase Cuadro 29) Este es un servicio clave, pues permite administrar sistemas de servicios geográficamente dispersos.

La función de comunicaciones e informática apoyan también el subsistema de servicios relacionado con el comercio exterior; principalmente en lo referente al brokerage o corretaje aduanal y de transportes. A través de ellos se establecen puntos de reorden entre los almacenes ubicados en distintos países, se sincroniza la labor entre agentes aduanales nacionales e internacionales, se realizan acuerdos entre transportistas de distinta nacionalidad con objeto de que coincidan en distintos puntos geográficos, etc.

Así, los servicios de informática y comunicaciones están presentes en todas las etapas por las que atraviesa la empresa, e impregnan todas las funciones de servicios.

##### 5. Servicios relacionados con las funciones de manufactura.

Los servicios vinculados con las funciones de manufactura, son los que están más cerca del proceso productivo. Durante la etapa de planeación se requiere consultoría en ingeniería y en manufactura. En la fase de diseño, se requiere el concurso de toda una serie de profesionistas técnicos para llevar a cabo la instalación de equipo y maquinaria, el diseño e instalación de sistemas computarizados, el balanceo inicial de líneas de producción, el diseño de sistemas justo a tiempo y de sistemas de control de calidad, etc.

En la producción, se requieren profesionistas técnicos para que den mantenimiento a la maquinaria, lo reparen, lo calibren, etc. Finalmente en la etapa de evaluación, posiblemente se

---

<sup>19</sup> En una visita realizada en Tijuana los días 16 y 17 de Octubre de 1991, a la planta maquiladora electrónica Video Tec, S.A., se pudo constatar, que utilizaba sistemas CAD-CAM; el cual consistía en sistemas computarizados, que funcionaban como "receptores" de "software", entre los que se contaban diseño de productos.

requiera aplicar sistemas de control de calidad, realizar diagnósticos de la función de manufactura, verificar normas, etc.

Igualmente, las funciones de manufactura son apoyadas por servicios financieros, como es el arrendamiento de maquinaria y equipo, el seguro contra roturas de equipo de producción, el afianzamiento sobre maquinaria y equipo temporalmente importado, el suministro de seguros y garantías para cubrir riesgos financieros, entre otros.

#### 6. Servicios relacionados con las funciones de recursos humanos.

En la etapa de planeación, se requeriran servicios comprendidos en la función legal y operacional. Se necesitara consultoría legal sobre el régimen laboral y de inmigración. Durante el diseño, se necesitaran servicios para establecer sistemas de administración de recursos humanos: establecer políticas de compensaciones, construir organigramas, asignar puestos y salarios, establecer sistemas de seguridad e higiene, etc.

Durante la producción, será necesario utilizar los servicios de selectoras de personal, cuya misión sera contratar y capacitar personal directo e indirecto. Asi mismo, se necesitaran durante ésta etapa, servicios de transporte para trabajadores, administración de nóminas, realización de eventos sociales, servicios de guardería, servicios de alimentación, etc.

En la la face de evaluación, se necesitaran servicios profesionales para diagnosticar la función de recursos humanos, para establecer los motivos de: la rotación de personal, ausentismo, accidentes, falta de motivación, deshonestidad, etc.

Finalmente, los servicios financieros apoyan la función de recursos humanos a través de: la administración de nóminas, la

celebración de seguros de grupo, la administración y diseño de cuentas de ahorro para trabajadores, la individualización de cuentas, etc.

#### 7. Servicios vinculados con las funciones de comercio exterior.

En esta fase también están presentes los servicios relacionados con la función legal. En la planeación la empresa necesitara asesoría sobre: regimenes de comercio exterior, reglas internacionales, sistemas preferentes, etc. En la etapa del diseño, se necesitaran los servicios de agentes aduanales y empresas de comercio exterior independientes para: establecer la clasificación arancelaria, diseñar planes de trasbordo, asesoría sobre empaques y embalages, organizar departamentos de tráfico, acceder a bancos de datos, etc.

En la etapa de comercio exterior, se buscara el concurso de los servicios de transporte en sus distintas modalidades: aéreos, terrestres, navieros, de ferrocarril, y multimodales. También se utilizaran, los servicios de peaje, de almacén y depósito fiscal, los servicios de arrendamiento de cajas y contenedores, el trámite aduanal, los servicios de comercialización, etc. Todos estos invisibles a su vez, deberán estar intercomunicados entre si, para que logren realizar sus funciones exitosamente.

En la evaluación, las empresas necesitaran profesionistas que atiendan las visitas y el reconocimiento aduanal. Algunas de ellas requeriran asesorías contra prácticas desleales de comercio, protección intelectual, asesorías para mejorar la "exposición arancelaria", etc.

La función financiera por su parte, apoyara el desempeño de éstos servicios a través de: el otorgamiento de seguros sobre mercancías en tránsito, asegurar almacenes, otorgar seguros y garantías, administrar efectivo, otorgar financiamiento sobre venta

a plazos, etc.

### 7. Servicios vinculados con la función contable.

Nuevamente, durante la etapa de producción, las compañías necesitarán consultoría fiscal, contable y en informática. Durante el diseño, se requerirá de profesionistas en informática para diseñar sistemas de procesamiento de datos sobre inventarios, nominas, bancos, etc.

En la etapa de producción se requerirán los servicios de "contabilidad general", concebidos estos como actividades "blandas y rutinarias". Mientras que en la evaluación serán necesarios los servicios de auditoría en distintas áreas tales como: fiscal, financiera, interna, etc.

#### 7.2. El balance: iteración servicios-servicios.

Como podrá notarse, es falso que exista solamente una vinculación entre servicios y manufactura. Los servicios interactúan entre sí en distintos grados:

a) La informática y las comunicaciones se fucionan entre sí para dar lugar a servicios de comunicación más complejos, que están presentes en todas las funciones de servicios.

b) La mayoría de las funciones de servicios no podrían "arrancar" si no participan en ellas las relacionadas con la función legal, las de apoyo financiero, y las vinculadas con las relaciones públicas e industriales.

c) Las funciones de manufactura difícilmente pueden marchar armoniosamente si los servicios vinculados con el comercio exterior tienen un mal desempeño: si se retrasa el traslado de los productos terminados o de las materias primas, esto generará sobresaltos en

las funciones de comercio exterior y en las de manufactura. Esto puede resultar muy costoso, ya que, una empresa puede estar trabajando con sistemas justo a tiempo.<sup>20</sup>

d) Si la función de recursos humanos no se gestiona con destreza, esto genera costos adicionales por concepto de demandas, accidentes, rotación de personal, etc. Además de que, se atrasa el proceso manufacturero mismo.

e) Las funciones contables difícilmente pueden lograr un buen desempeño sin el concurso de los servicios de informática y el apoyo financiero.

f) El mal desempeño de los servicios de transporte, pueden atrasar toda la función de comercio exterior, y con ello, el proceso productivo mismo.

g) El retraso del trámite aduanal, trasmite su ineficiencia a los servicios de transporte, y éstos a toda la función de comercio exterior, y está a la de manufactura...

En fin, las vinculaciones podrían seguirse enúmerando, pero no tiene sentido hacerlo. Lo que aquí queda claro es que: la iteracción servicios-servicios, obliga a ver al sector como un sistema y no como cosas sueltas. Por ello, se propone que la empresa trasnacional en su conjunto busca optimizar funciones completas de servicios y no solamente un servicio en particular. Si esto es cierto, el criterio de eficiencia y no el de costos podría tener mayor peso en las políticas de externalización e internalización.

---

<sup>20</sup>. En una reciente encuesta, se pudo verificar que de un total de 182 empresas maquiladoras ubicadas en Tijuana; 19 de las pequeñas, 25 de las medianas, 8 de las grandes y 23 de las Macro utilizaban proveedores que trabajaban bajo sistemas de Justo a Tiempo. Véase: Alfredo Haido y Jorge Carrillo Viveros, "Empresas Maquiladoras y Tratado ..." op.cit. Cuadro 11.

Así, lo ideal es que los intangibles en forma combinada, ofrezcan conocimientos, rapidez de entrega, estabilidad, variedad, etc. con la finalidad de que el sistema en conjunto marche armoniosamente. Igualmente deben tener la capacidad de comunicarse entre sí, y para ello, deben contar con los equipos y la información necesaria.

La pregunta que salta a la vista es: ¿ qué proveedor de servicios posee todas estas cualidades ?. El proveedor que más se acerca a este prototipo son las empresas shelter. El éxito de estas compañías se debe precisamente a que son capaces de ofrecer funciones completas de servicios y además de que, gestionan sistemas integrales de invisibles. Esto es muy atractivo para los inversionistas extranjeros, puesto que, estas empresas aseguran que el sistema funcionara con un mínimo de eficiencia, y además a precios estandarizados que cubren la prestación de una amplia gama de intangibles. Esto se enuncia en seguida.

### 7.3. El caso de las empresas Shelter; ¿ un ejemplo a seguir ?

Se tiene noticia de que las empresas Shelter han logrado una importante penetración en el mercado de servicios que a generado la industria maquiladora de exportación.<sup>21</sup> En Tijuana operan por lo menos 19 compañías de este tipo (Véase Cuadro 26).

El surgimiento de estas empresas, es algo que no está claro. Hay quienes indirectamente han sugerido que surgieron como "consecuencia natural" de la transnacionalización de la manufactura, esto es, que las empresas de servicios siguieron a sus clientes en

---

<sup>21</sup>. Por ejemplo, en febrero y junio de 1988, el Departamento de Economía del Colegio de la Frontera Norte, levantó una encuesta en Tijuana, la cuál cubrió un total de 79 plantas maquiladoras. De este total, el 21 por ciento se encontraban adscritas a programas Shelter. Véase: González-Aréchiga, Bernardo, et.al. "Productividad sin distribución..op.cit.

el exterior.<sup>22</sup> Empero es difícil afirmar, que todas las empresas transnacionales shelter surgieron de esa forma, sin embargo, hay evidencias de que algunas de ellas iniciaron operaciones en los mismos años en que arranca el programa maquilador en México.<sup>23</sup> En realidad, es posible que no exista un origen común que distinga a todas las empresas shelter que operan en México: algunas de ellas efectivamente siguieron a sus clientes, otras son filiales de empresas transnacionales de manufactura, y por último hay evidencia de que algunos de estos consorcios de servicios primero se iniciaron como subsidiarias, después como subcontratistas y por último como shelters.<sup>24</sup>

Este esquema deriva en las siguientes implicaciones: 1) si las compañías shelter siguieron a sus clientes, ésto significa que posiblemente algunas de ellas al mismo tiempo que ofrecen programas

---

<sup>22</sup>. Véase: Sistema Económico Latinoamericano, "El debate internacional sobre servicios ...op.cit., p.133. Este organismo considera que "la expansión del comercio de servicios es considerada (por E.U.) como una consecuencia "natural" del establecimiento en el extranjero, de las empresas manufactureras de Estados Unidos. Las empresas de servicios habrían seguido a las multinacionales en la expansión de sus actividades a nivel mundial, y éste es un proceso que continúa y debe ser garantizado mediante la aceptación a nivel internacional de principios como el de "tratamiento nacional" y "derechos de establecimiento". Fernando De Mateo Venturini, "El comercio internacional de servicios y los países en desarrollo...op.cit., p. 597. Este autor señala que: "Un rasgo adicional de esta revolución es la rápida internacionalización de los servicios como consecuencia de un proceso similar de las grandes empresas productoras de bienes, ocurrido en los sesenta y los setenta. Las empresas de servicios siguieron a sus clientes al exterior(...). También es un reflejo de las nuevas tecnologías que permiten centralizar las decisiones así como transferir fondos de manera instantánea a todo el mundo. Esto exige, idénticos métodos de contaduría y financiamiento, así como formularios y otros documentos iguales en todas las filiales, lo mismo que asesoría y supervisión externa idénticos". Francois Carner, "Inversión Extranjera en Servicios; el caso de México", Banco Nacional de México, 1990, p.49. Esta autora dice: "Si se pretende recolectar los frutos de la externalización de los servicios fuera de las empresas manufactureras o de otro tipo, es necesario que se ofrezcan en el mercado abierto y precisamente dónde esté ubicado el cliente. En general, en el sector servicios se exige una cercana colaboración entre proveedores y clientes a pesar de los avances de la telemática".

<sup>23</sup>. Como es bien conocido, el origen formal de la industria maquiladora en México, se asocia con El Programa Nacional de Industrialización Fronteriza (PIF) de 1965. Igualmente, se tiene noticia de que algunas compañías Shelter, surgieron en la década de los sesentas. Tal es el caso de: i) Cal Pacifico de California; ubicada en Baja California, y cuyo origen data de 1966; ii) IMEC Corporation Inc.; de origen estadounidense y que inició operaciones en México el año 1967, y iii) TRATEC of California, Inc.; compañía estadounidense que inició operaciones en 1966. Esta última compañía se inició en Nogales Sonora, pero en la actualidad opera también en: Tijuana, Tecate, Hermosillo y Ciudad Obregón. Véase: TRATEC of California, Inc. "Maquila Access Services", enunciado en Folleto Promocional de la Compañía, Tijuana, B.Cfa., 1990 (Obtenido en archivo de BANCOMEXT). Cal Pacifico of California, "Your U.S. Connection to Mexico's Low-Cost labor since 1966", enunciado en Folleto Promocional de la Compañía, Tijuana, B.Cfa., 1990 (Obtenido a través del archivo de BANCOMEXT)., IMEC Corporation, "Cost, Quality, and Deliverty", enunciado en Folleto Promocional de la Compañía, Tijuana, B.Cfa., (Archivo de BANCOMEXT).

<sup>24</sup>. Este es el caso de IMEC Corporation, Véase: IMEC Corporation, "Cost, Quality,...op.cit.

de resguardo para las operaciones de maquila en México, también ofrecen servicios a la corporación madre, y 2) si las empresas shelter surgen como resultado de una economía de alcance por parte de una empresa manufacturerera, esto significa que las "maquiladoras" pueden en un momento dado, proveer de servicios a: otras filiales de la misma trasnacional, a la compañía madre, o a otras empresas independientes. Esta amalgama entre servicios y manufactura puede generar un poderio global muy importante.<sup>25</sup>

Así, las compañías shelter de origen mexicano compiten contra trasnacionales de servicios que se confunden con las maquiladoras manufactureras. En efecto, se tiene noticia de que empresarios mexicanos han podido desarrollar esquemas de prestación de servicios bajo la modalidad shelter, pero no se sabe a ciencia cierta cual es su alcance en este mercado.<sup>26</sup>

De cualquier forma lo que aquí importa es destacar las ventajas de contratar este tipo de compañías así como su funcionalidad. Existen varias ventajas si las maquiladoras optan por contratar este tipo de "servicios empaquetados", entre las que destacan: 1) reduce el involucramiento legal y financiero de la empresa maquiladora con autoridades mexicanas; 2) se garantiza un

---

<sup>25</sup>. La amalgama entre servicios y manufactura es algo que ya ha sido documentado por otros autores. De acuerdo a Frederick F. Clairmonte, "la distinción entre las trasnacionales de servicios y las de manufacturas no debe tomarse como indicio de que éstas dos categorías económicas están separadas por fronteras rígidas. En realidad, como consecuencia del crecimiento de los Conglomerados Trasnacionales Integrados (CTI), éstas categorías, alguna vez separadas, tienden más y más a amalgamarse bajo una techumbre corporativa única. El poderio global que confiere está forma de integración no tiene precedentes.." Véase: Frederik Clairmonte, et.al., "Las empresas trasnacionales y los servicios...op.cit. p. 292.

<sup>26</sup>. El que escribe, obtuvo información indirecta sobre ó compañías shelter; de éstas, se sabe que sólo una era mexicana, mientras que el resto eran trasnacionales y tenían su oficina Matriz en California. Véase: Sono Electrónica Manufacturing Corp., "Mexican Manufacturing", enunciado en Folleto Informativo de la Compañía, SONO, Tijuana, B.Cfa., 1990., "Ofi-Offshore Factories, Inc. Ofi "Menu de Servicios", Folleto Informativo de la Compañía, Tijuana, B.Cfa., 1990., Assemble in México, "Menu de Servicios", AIM, enunciados en Folleto Promocional de la Compañía, Tijuana, B.Cfa., IMEC Corporation, "Cost, Quality, and Delivery" IMEC, enunciado en Folleto Promocional de la Compañía, Tijuana, B.Cfa., 1990., Made In México Inc. "Made In México Inc. is Your Connection to México Low-Cost Labor Force", enunciado en Folleto Promocional de la Compañía, Tijuana, B.Cfa., Cal Pacifico of California, "Your U.S. Connection to Mexico's Low-Cost labor since 1966", enunciado en Folleto Promocional de la Compañía, Tijuana, B.Cfa., 1990. (Obtenidos a través del archivo de BANCOMEXT). La única empresa mexicana es, Ofi-Offshore, Inc., aunque también mantiene oficinas de representación en California, (Cuadro 26).

lapso mínimo para que una empresa de nueva creación inicie operaciones; 3) se garantiza confidencialidad; 4) se evita asociarse con mexicanos; 5) ofrecen flexibilidad en el contrato; 6) se ofrece un "paquete de servicios" bajo un precio estandarizado; 7) ofrecen servicios colaterales que no están comprendidos en una cuota shelter; 8) algunas ofrecen además servicios de subcontratación internacional; 9) en ocasiones estas empresas son propietarias de parques industriales, lo cual facilita la ubicación de nuevas empresas; 10) el contrato shelter se realiza con la compañía-madre y no con la maquiladora, y 11) proporcionan servicios binacionales que cubren funciones completas de servicios.<sup>27</sup>

De esta suerte, el gran atractivo de estas empresas es que no solamente ofrecen funciones completas de servicios, sino que ellas

---

<sup>27</sup> Las corporaciones shelter, garantizan a la compañía cliente lo siguiente: 1) reducir el involucramiento legal de la maquiladora con autoridades mexicanas; esto implicaba que serían resguardadas de todas las reglamentaciones en México, pudiéndose así concentrar en la manufactura y en sus negocios; 2) para los casos de empresas de nueva creación, se garantiza que en un lapso no mayor de 30 a 90 días la compañía-cliente estará en condiciones de iniciar operaciones en México (una vez que se halla aprobado el estudio de factibilidad respectivo); éstos fueron los casos de OFI, SONO y TRA-TEC. Esta última corporación, garantiza que el tiempo que se lleva, en "echar a funcionar una planta", es similar al registrado en E.U.A.; 3) algunas empresas señalaban su intención de ofrecer estricta confidencialidad y de resguardar sus secretos comerciales; éstos fueron los casos de: TRA-TEC y CAL PACIFICO; 4) al contratar un programa shelter, la trasnacional evita asociarse con mexicanos; éste fue el caso de SONO; 5) flexibilidad en el contrato shelter: i) OFI por ejemplo, señala, que ellos comprenden el interés de algunas compañías-clientes de contratar solamente algunos servicios que se ofrecen en sus "paquetes shelter"; esto es, no están interesadas en todos los servicios. Ante ello, menciona OFI, se ofrece adaptar los métodos de negocios a dichas necesidades; ii) SONO por su parte, señala que la línea de servicios ha sido estructurada para proporcionar la máxima flexibilidad a sus clientes, e incluso, ofrece asesoría para aquellas empresas que deseen independizarse y proporcionarse ellos mismos los servicios, y iii) TRATEC y AIM, señalan que la compañía cliente firma con ellos un "memorandum de acuerdo", cuya duración es de 2 a 3 años, renovable en iguales segmentos de tiempo. Sin embargo, una cláusula permite que la compañía cliente, de por terminado el acuerdo cuando hallan pasado más de 90 días a partir de la última revisión contractual; 6) en todas las compañías se ofrece un "paquete" de servicios bajo un "precio estandarizado", éste consiste en lo siguiente: la compañía-cliente paga una cuota sobre cada hora de trabajo directo, a cambio de ella, la empresa shelter le ofrece un paquete completo de servicios tales como: contratación de personal, pago de servicios públicos, pago de impuestos, trámites aduanales, transporte, contabilidad, relaciones industriales, interface con el gobierno, etc. En general el precio varía de acuerdo a la cobertura del paquete y las características del contrato; 7) algunas compañías ofrecen servicios colaterales que no están comprendidos en la "cuota shelter"; esto es, que no forman parte del contrato. Estos consisten básicamente en servicios que requieren las empresas antes de la producción como son: consultoría sobre ventajas de localización, estudios de mercado y de factibilidad, intermediación con compañías constructoras, celebración de fideicomisos sobre propiedad, asesoría sobre la cultura de México, distribución de equipo de oficina, entre otros; 8) algunas además de ofrecer su Plan Shelter propiamente dicho, tienen la capacidad para proporcionar subcontratación internacional; éstos fueron los casos de IMEC y SONO; 9) otras, son propietarias de parques industriales; éste es el caso de OFI. Esta compañía es parte del Grupo Bustamente; un consorcio que es propietario del Parque Industria Tijuana (TIP) y el Complejo Industrial la Mision (MIC), lo cual les permite ofrecer servicios de almacenaje, alumbrado, telefonía pública, suministro de energía, servicio de guardería, servicios de comunicaciones enlazadas a computadoras, plantas de tratamiento de agua, alcantarillado, servicios de seguridad nocturna, entre otros. Finalmente, SONO, la cual ofrece su propia infraestructura para proporcionar servicios de subcontratación internacional. Véase: AIM. ibid, OFI. ibid, IMEC. ibid, SONO. ibid.

mismas realizan la gestión de todo el sistema de invisibles involucrados en la operación de las mismas. Prácticamente la única obligación de la compañía-cliente es proporcionar la maquinaria y equipo, las materias primas, la administración del proceso manufacturero, el soporte técnico y el control de la calidad. A cambio la empresa shelter se encarga de todos los servicios involucrados en la operación, gestiona el sistema de servicios y ofrece un mínimo de eficiencia. Para dar una idea al lector de la amplia gama de servicios que pueden ofrecer estas compañías, en el siguiente cuadro se han enlistado la amplia gama de invisibles que son capaces de ofrecer:

CUADRO 22a: SERVICIOS QUE PUEDEN SER OFRECIDOS POR UNA COMPAÑIA  
SHELTER  
(Con clave para entender el diagrama III)

I. SERVICIOS ANTES DE LA PRODUCCION:

- A. Estudios de Factibilidad
- B. Adquisición de instalaciones.
  - b1 = Concertación de contratos de arrendamiento
  - b2 = Se proporcionan instalaciones en renta, las cuales son propiedad de la compañía shelter..
  - b3= Alambrado, carpintería y otros servicios para hacerle modificaciones a los edificios.
- C. Construcción:
  - c1 = Concertación de contratos con compañías constructoras.
  - c2 = Obtención de licitaciones de planos y terrenos.
  - c3 = Supervisión y vigilancia de la construcción.
  - c4 = Realización de los pagos programables de construcción.
- D. Constitución mercantil.
- E. Establecimiento de contratos para el suministro de servicio telefónico, agua, electricidad y gas.
- F. Servicios Financieros.
  - f1 = Consultoría para definir la cobertura de seguros.
  - f2 = Establecimiento de fianzas para garantizar las especificaciones de la construcción, así como para proteger la propiedad de la maquinaria importada temporalmente.

G. Selección y contratación de los primeros administradores que se responsabilizaran de la operación de máquina en México.

## II. SERVICIOS DURANTE LA PRODUCCION.

### H. Administración del personal.

- h1 = Selección y contratación de administradores para las operaciones en México..
- h2 = Selección y contratación de administradores para las operaciones en Estados Unidos u otro país..
- h3 = Selección y contratación de técnicos.
- h4 = Selección y contratación de trabajo directo.
- h5 = Capacitación de personal directo.
- h6 = Elaboración de nominas y pago de personal.
- h7 = Administración y amortización de los derechos salariales del trabajador.
- h9 = Diseño de programas de incentivos para el trabajador.
- h10 = Celebración de eventos sociales.
- h11 = Obtención de Visas y otros documentos de migración administradores americanos que deseen trabajar en México y residir en los Estados Unidos u otro país.

### I. Contabilidad General

### J. Relaciones Industriales

- j1 = Intermediación y afiliación con la Asociación de industrias maquiladoras en México.
- j2 = Promoción de la filosofía e imagen de la empresa ante el cliente en México.
- j3 = Establecimiento de relaciones con proveedores de materias primas en México y el extranjero.
- j4 = Establecimiento de relaciones con proveedores de maquinaria y equipo en México y el extranjero.

### K. Contratación o intermediación para proporcionar los siguientes servicios generales:

- k1= Mantenimiento de edificios.
- K2= Seguridad.
- K3= Transporte de trabajadores.
- K4 =Recolección de basura.
- K5 =Poporcionar equipo y provisiones de oficina.

### III. SERVICIOS DESPUES DE LA PRODUCCION

L. Servicios relacionados con el transporte de las mercancías.

- 11= Corretaje o intermediación aduanal en ambos lados de la frontera.(Mexico-E.U.)
- 12= Corretaje con compañías transportistas en ambos lados de la frontera.
- 13 =Tráfico y uso de almacénes ubicados en Estados Unidos.

### IV. OTRAS MODALIDADES PARA PRESTAR SERVICIOS.

M. Ofrece servicios de consultoría a aquellos clientes que han utilizado su programa shelter; pero que deseen abandonarlo e independisarse.

N. Se ofrece como subcontratista de las operaciones de manufactura en México.

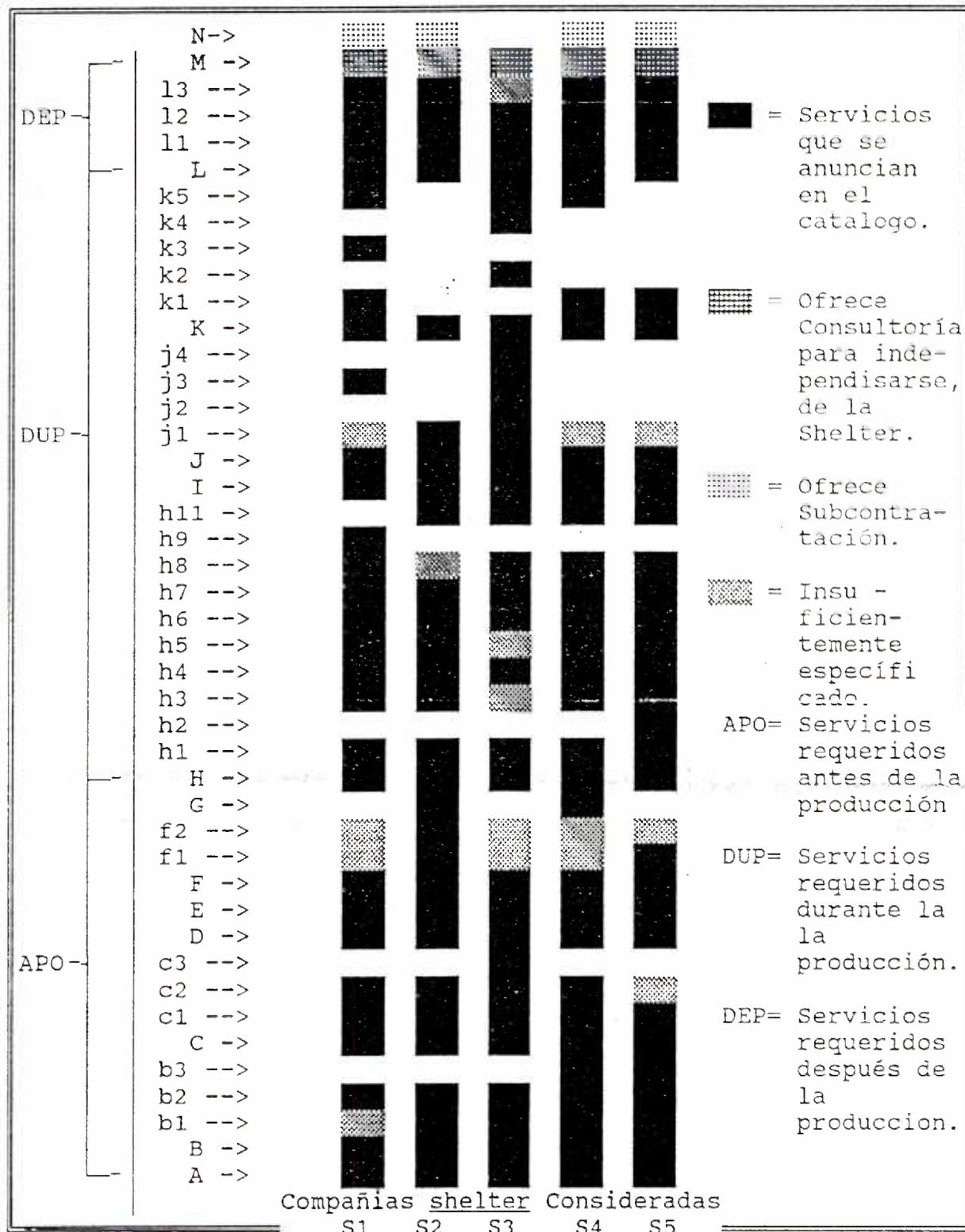
-----  
 Fuente: La relación de servicios se obtuvo de los "catalogo de servicios" que ofrecen 7 compañías shelter de Tijuana a inversionistas extranjeros. Fueron obtenidas en el Banco de Comercio Exterior (BANCOMEX) el 20 de Enero de 1992.  
 -----

Como podrá observarse estas compañías cubren funciones completas de servicios binacionales: corretaje aduanal en ambos lados de la frontera, tráfico y uso de almacénes en Estados Unidos, corretaje con compañías transportistas en ambos países, selección de personal para las operaciones en nuestro país y en norteamérica, gestión de visas, entre otras. En suma: ofrecen un paquete de servicios, gestionan su operación, ofrecen un mínimo de eficiencia, ofrecen intermediación industrial, etc.

Si regresamos a las variables que se establecieron para medir el desempeño encontramos que: ofrecen un Tiempo (T) mínimo para "poner en marcha a la empresa", ofrecen una variedad muy amplia de servicios (V), poseen conocimiento y experiencia para gestionar funciones completas de servicios (C), y algunos cuentan parques industriales (Ci, Ce). No obstante, el paquete de servicios puede variar de una empresa a otra, esto se ilustra en el siguiente

diagrama:

DIAGRAMA III: SERVICIOS QUE CUBREN 5 COMPAÑIAS SHELTER (TIJUANA)



Fuente: Elaborado en base al cuadro 23a. S1 =SONO, S2=IMEC, S3= OFI, S4 =Tra-Tec, S5 =AIM.

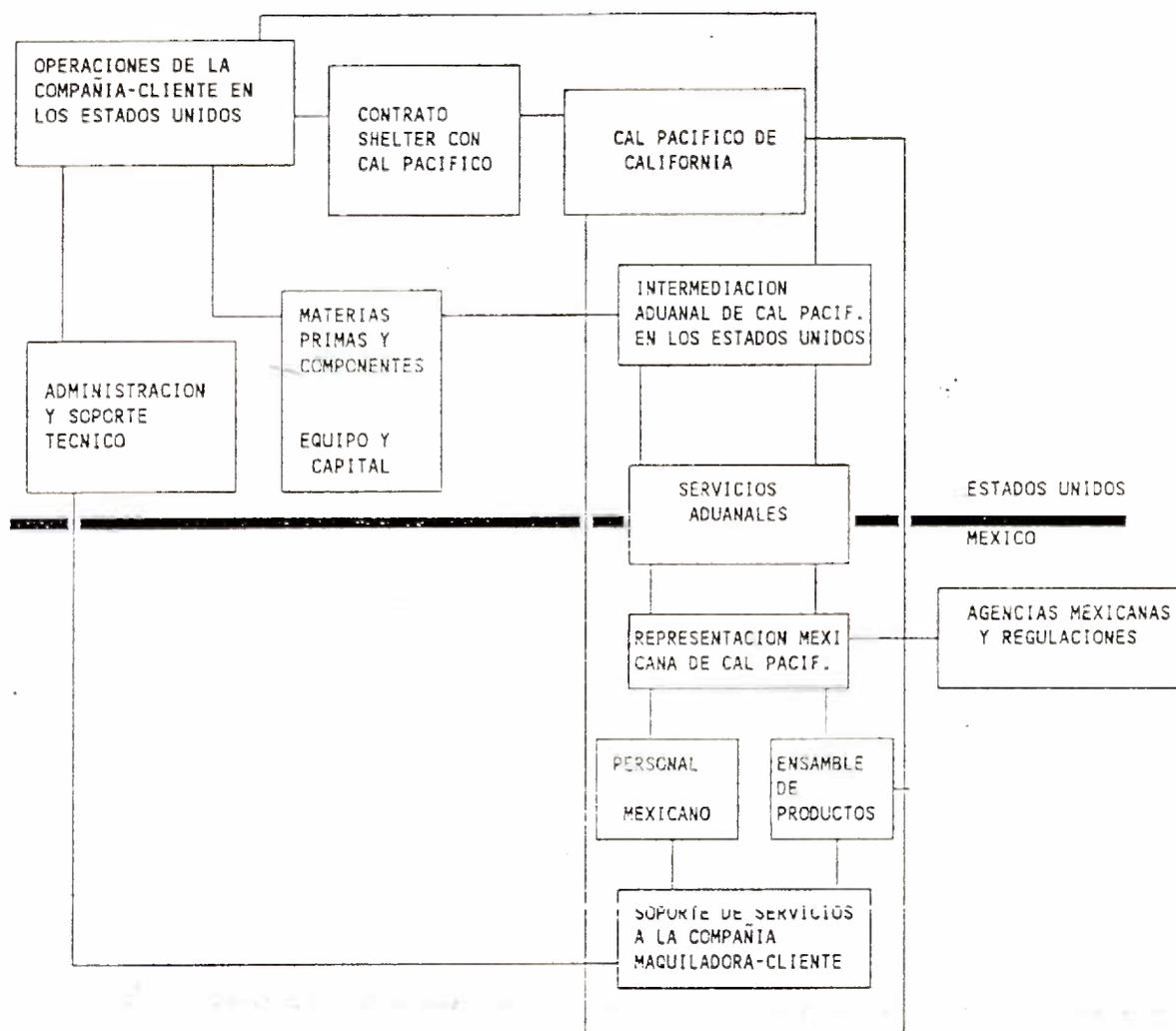
El anterior diagrama debe verse con la reserva del caso, puesto que está basado en catalogos publicitarios de servicios. Sin embargo, nos ilustra sobre lo importante que es para estas empresas ofrecer "paquetes" completos de invisibles (V), este puede variar de una empresa a otra, debido fundamentalmente a las características del contrato. Aquí es importante destacar, que muchas de estas empresas no ofrecen el servicio en sí, sino que realizan una labor de brokerage con otros proveedores menores de intangibles, así, estas empresas funcionan como "centros de acopio" de invisibles.

Por último, el que escribe considera que si las empresas de servicios pudieran ofrecer "paquetes" de invisibles tendrían mayor capacidad para incertarse en el mercado maquilador. Creo que no es necesario que se conviertan en shelter para hacerlo; podrían, por ejemplo, ofrecer una variedad de intangibles que cubran una función completa de servicios. Esto es, que funcionen como "Shelteritos".

Ahora el fenómeno de las empresas shelter afecta de manera muy importante el fenómeno de externalización. Al respecto es necesario tres consideraciones:

1) Los programas de resguardo poseen una "estructura operacional porosa". Esto es, las empresas maquiladoras que utilizan sus servicios, importan indirectamente "servicios en paquete" a través de ellas. En efecto, si el consorcio de servicios es parte de una empresa trasnacional, es muy probable que se apoyara en su compañía madre en el extranjero, la cual le proporcionara todo tipo de servicios, que a su vez se venden a la maquiladora en México (veáse diagrama II). Esto se ilustra en el siguiente diagrama:

DIAGRAMA IV: FUNCIONALIDAD DEL PLAN SHELTER DE CAL PACIFICO (VERSION TEXTUAL DE LA MISMA COMPAÑIA)



FUENTE: Elaborado en base a: Cal Pacifico of California (1990) "Your U.S. Connection to Mexico's Low-Cost labor since 1966", Tijuana Baja California, (Folleto Promocional, obtenido a través del archivo de BANCOMEXT).

Como podrá observarse, la empresa shelter, en este caso Cal Pacifico no solo proporciona servicios binacionales, sino que gestiona el sistema de intangibles. La funcionalidad del plan es el siguiente: la compañía shelter realiza un contrato con una compañía-cliente en el exterior para apoyar con servicios las operaciones de su filial-maquila en México. La compañía-cliente proporciona la administración y el soporte técnico, las materias primas y componentes y, el equipo y el capital. El resto es proporcionado por Cal Pacifico. Para ello, esta compañía cuenta

con oficinas de representación en México, por medio de las cuales proporciona todos los servicios que demande la empresa del lado mexicano, y además, funge como intermediaria para importar todos los servicios que la empresa maquiladora-cliente le demande en México. Así, se importan trámites aduanales, soporte técnico y servicios profesionales, entre otros. De esta manera ocurre la importación indirecta de servicios. En el lado mexicano, la compañía shelter proporciona un "paquete que cubre funciones compeltas de intangibles": contratación de personal, capacitación, pago de servicios, construcción, arrendamiento de edificios, relaciones industriales y gubernamentales, etc.

Es muy importante resaltar, que el contrato se realiza con la compañía-madre y no con la maquila en México. Esto tiene al menos dos implicaciones:

Primero.- puede resultar un mecanismo muy eficaz para subfacturar "servicios empaquetados", esto es, que sea la Matriz la que asuma una proporción muy importante de los costos de operación de sus filiales en México. En consecuencia, no aparecen en las estadísticas de INEGI una importante gama de exportaciones indirectas de intangibles. Este es un caso típico en el que, los servicios no necesitan importarse para reducir los costos de operación en México, y además pone de manifiesto algo que ya se había señalado en el capítulo tres: la externalización local de servicios no garantiza exportaciones indirectas de invisibles si los proveedores poseen una estructura porosa que les permite importar a su vez los intangibles que las maquiladoras en México les demanda. Así, la trasnacionalización de los programas de resguardo puede ser un mecanismo para importar indirectamente servicios y para subfacturarlos en México.

Segundo.-las compañías shelter de origen mexicano que deseen incertarse en el mercado de servicios, necesariamente requeriran realizar sus labores promocionales en el extranjero y no en México.

Por otro lado, estudiar el fenómeno de las shelter puede convertirse en un camino indirecto para mostrar que, la empresa trasnacional en su conjunto en algunos casos busca en primera instancia optimizar funciones completas de servicios, y en segundo término, minimizar los costos de ellos en México. Esto es, que en las políticas de externalización-internalización el criterio de eficiencia puede en un momento dado tener mayor peso que el de costos.

No obstante, es posible que esto ocurra principalmente cuando la empresa trasnacional que desea realizar operaciones de maquila en un país extranjero, no tenga experiencia previa en este tipo operación. Ante ello, contrata un programa de resguardo que le "enseñe a caminar solo en el país anfitrión" una vez que lo logra, puede independisarse de la empresa shelter o renovar el contrato.

En efecto, para las empresas maquiladoras puede resultar más económico gestionar y adquirir ella misma el paquete de servicios que requieren en México, que contratar un programa de resguardo; sin embargo, su inexperiencia en la materia, puede ocasionar una mala gestión del sistema de servicios y en consecuencia una menor productividad. Esto se ilustra a continuación.

Para apoyar mas la hipótesis de que, el criterio de eficiencia y no el de costos, puede ser en algunos casos el determinante en las políticas de externalización e internalización, el que escribe se valio de información financiera indirecta. En los cuadros 31 y 32 de este trabajo, se ilustra comparativamente, los costos de operación en los que incurre una maquiladora cuando opera sin uso de programas de resguardo (shelter), y en los que incurre en caso de utilizar un plan shelter. La información se deriva de un folleto promocional de la compañía trasnacional de servicios "Sono Electronics Manufacturing Corp., por tanto, debe verse con "pinzas" para no caer en conclusiones exageradas.

un 3.3 por ciento más y si es de 300 un 5.6 por ciento adicional. Esto se debe a lo siguiente: cuando las empresas son mas grandes, los costos en los que incurre por concepto de servicios tienen un menor peso en los gastos globales de operación. En cambio, cuando operan bajo programas shelter sus costos por concepto de servicios tendrán el mismo peso en los costos globales independientemente del tamaño de la empresa.

Esto nos ilustra en forma muy modesta, como algunas trasnacionales preferiran en un momento dado, gastar más para realizar sus operaciones de maquila en México, que operarlas ellas mismas. La razón parece saltar a la vista: no poseen la experiencia necesaria para hacerlo, por tanto, dificilmente pueden gestionar el sistema de servicios en forma eficiente, lo cual puede implicar importantes pérdidas de productividad. Así, en algunos casos el criterio de eficiencia y no el de costos puede tener mayor peso en las políticas de externalización de servicios.

Empero, las compañías shelter están concientes que la empresa trasnacional en su conjunto, puede adquirir experiencia con el paso del tiempo, de tal suerte que ya no sea necesario contratar sus servicios. Es por ello, que éstas compañías ofrecen contratos flexibles, para que en un momento dado sus clientes puedan independisarse de ellas. A partir de entonces las trasnacionales de invisibles deberan empezar a "desempaquetar" los servicios que ofrecen, y suministrar solamente aquellos que la empresa trasnacional aún no esta apta para gestionar por si misma. De hecho, tal y como se ilustra en el diagrama III, las compañías shelter ofrecen asesoría a aquéllas compañías-clientes que en un momento dado deseen independisarse de ellas.

La penetración de las shelter en el mercado maquilador depende de varios factores: 1) la localización de la compañía-cliente; es posible que entre más alejada este la empresa Matriz de lugar donde se realizan sus operaciones de maquila, más se requieran servicios

de resguardo; 2) el tamaño de planta, que como ya se señaló, entre más grande sea la empresa menos atractivo será en términos de costos utilizar una empresa shelter; 3) la experiencia previa de la trasnacional en México, entre otros.

Sin embargo, la penetración de éstas empresas de servicios en el mercado maquilador es algo que no está documentado. No obstante, es posible que tengan más importancia en éste mercado de lo que simple vista parece, debido a dos factores: 1) las compañías de resguardo pueden prestar servicios a empresas maquiladoras aún cuando éstas no estén suscritas a un plan shelter propiamente dicho; esto es, las encuestas subestiman la participación de ellas en el mercado maquilador, porque generalmente se pregunta bajo que régimen opera la maquiladora y no, si algunos de los servicios que requiere son proporcionados por empresas shelter, y 2) es posible que algunas maquiladoras que hoy operan en forma independiente, alguna vez dependieron de shelters, en consecuencia se subestima la importancia de éstas empresas cuando se hacen estudios de carácter estático.

## CONCLUSIONES Y VERIFICACION DE HIPOTESIS

Verificación de la primera hipótesis: algunos de los factores que determinan la externalización de servicios en la industria maquiladora son: 1) la naturaleza de la industria maquiladora; 2) el marco legal que regula su operación; 3) la comerciabilidad intrínseca de cada servicio, y 4) el desempeño de los servicios; vistos éstos como un sistema.

La revolución tecnó-económica de los últimos años cuestiona cada día más los mitos en torno a la incapacidad del sector servicios para contribuir al desarrollo económico de los países. Sobre todo los servicios que se prestan a las empresas. La expresión más relevante sobre la importancia que han adquirido los servicios es el fenómeno de internalización y externalización de invisibles que se percibe en algunos países industrializados.

En este contexto, la industria maquiladora puede concebirse en sí, como una muestra de externalización parcial de fases productivas, que una vez establecida en el país anfitrión, externalizan o internalizan servicios. Incluso la maquiladora puede verse como una externalización en "paquete" de servicios productivos y al productor. Al respecto, México ha demostrado tener una amplia ventaja comparativa para ofrecer servicios productivos relacionados con el trabajo. Pero no hay claridad en cuanto a la capacidad de los empresarios nacionales para proporcionar servicios al productor.

Por lo general se parte de la concepción errónea de "medir" el grado de integración nacional de nuestra planta productiva en el mercado maquilador, a través del peso que tienen las partes y componentes nacionales sobre el total de insumos tangibles que utiliza ésta industria. Visto así, efectivamente no alcanzamos el 2 por ciento de integración nacional. Pero este enfoque ve los servicios como insumos de segunda clase, o incluso ni siquiera se les considera como tal.

México ha descuidado sus políticas de promoción de los servicios; ya que ni siquiera conoce el grado en que la industria maquiladora importa servicios para realizar sus operaciones en el país. Esta es una gran deficiencia estadística que no es propia de la maquila, sino que tiene una conotación mundial. Por ello, resulta indispensable conocer en qué medida dependemos de servicios externos con objeto de establecer programas que promuevan la inserción de estos en el mercado maquilador.

El mercado de servicios que ha generado la industria maquiladora, se incarta en una ambiente competitivo, complejo e imperfecto. Por un lado, la legislación estadounidense y la mexicana favorecen un ambiente en el que, la competencia recíproca está ausente. Aquélla grava arancelariamente los servicios nacionales que se incorporan en el valor final de los productos

maquilados; mientras que la legislación mexicana ha desregulado explícitamente la importación indirecta de servicios que se incorporan en las partes y componentes de origen estadounidense. Este fenómeno favorece la externalización foránea de servicios y coloca en desventaja a los proveedores nacionales de intangibles.

Por otro lado, la naturaleza misma de la maquila como un proceso productivo parcializado, limita la participación de servicios nacionales que son proporcionados a éstas empresas. Así, hay evidencia que las funciones de comercialización, mercadotecnia, investigación y desarrollo, diseño; entre otros. Son provistos fundamentalmente por sus compañías madres o por empresas independientes. Esto es resultado de la estrecha relación matriz-filial que predomina en éstas empresas, y de la concepción de la maquila como un servicio y no como una industria. Esto es, aún cuando las filiales produzcan productos que van más allá del ensamble, es posible que requieran de instrucciones respecto a: cómo, cuándo, con qué, y cuánto producir. Esto implica que éstas empresas no tengan "vida propia" como industrias.

Un factor clave en las políticas de internalización-externalización, tiene que ver con el grado de comercialización de invisibles. Al parecer existe una relación muy estrecha entre ésta característica y la frecuencia con la que se externalizan hacia afuera. De hecho, los servicios que muestran una evolución más dinámica en cuanto a su participación en el valor agregado que aporta la industria maquiladora de Tijuana, son precisamente los menos comercializables, tales como: el arrendamiento de edificios, la energía eléctrica, las comunicaciones, y en menor grado, el transporte.

Sin embargo, aún en aquellos casos en los que, claramente los servicios no son comercializables, se pueden dar cita dos tipos de flujos comerciales: las importaciones y exportaciones directas no sustitutas, las cuales comprenden servicios que ara producirse deben ser por naturaleza binacionales. Al parecer los proveedores locales de servicios han aprovechado muy bien este mercado; constituido por: servicios de trámite aduanal, peaje, comisiones bancarias para dispersar y concentrar fondos internacionales, comunicaciones internacionales; entre otros. En realidad los problemas de inserción se vinculan más con servicios comercializables, pero la estructura legal que rige a algunos de ellos, los ha hecho hasta cierto grado poco transables; tal es el caso de los servicios de transporte, los seguros, las fianzas y el financiamiento. Al respecto tenemos que, el regimen legal binacional que regula la comercialización del transporte, ha "congelado" hasta cierto grado el alcance de la exportación indirecta y la importación indirecta de éste servicio. En cambio, en el caso de los seguros, las fianzas, y el financiamiento, representan servicios que están externalizados de facto en la localidad, pero ese hecho no asegura un alcance completo debido a la naturaleza misma de la industria maquiladora y las reglas que

regulan la comercialización de dichos invisibles.

El desempeño de los invisibles es otra variable fundamental para que la empresa trasnacional en su conjunto decida internalizar o externalizar servicios. Sin embargo, es difícil cuantificar los indicadores que determinan el desempeño de los mismos. El trabajo propone, que para hacer una justa evaluación sobre el desempeño de un servicio, éstos deben verse como un sistema y no en forma separada. Con esto se pone de manifiesto que existe una interacción servicio-servicio y, por tanto, la eficiencia de unos determina la de otros. En consecuencia es posible que la empresa trasnacional en su conjunto busque optimizar en forma conjunta, funciones completas de servicios y no cada uno de ellos en forma particular. Esta propuesta se comprueba hasta cierto grado, con la información financiera que proporcionaron algunas compañías shelter; la cual muestra que es más económico para maquiladoras de más de 200 trabajadores, funcionar de manera independiente que depender de todos los servicios "en paquete" que le proporciona una compañía de este tipo. Sin embargo, no obstante los mayores costos, de todos modos contratan dichas empresas porque tienen experiencia para gestionar sistemas completos.

El éxito de las compañías shelter es su capacidad para gestionar y ofrecer paquetes completos de servicios con un mínimo de eficiencia. Por ello, en el trabajo se propone, que aquellas empresas de servicios que deseen incertarse en el mercado maquilador, necesariamente tendrán que ofrecer un "paquete de servicios binacional", que involucre al menos, una función completa de servicios, tal y como se expuso en el capítulo siete.

Verificación de la segunda hipótesis: en la maquila de Tijuana no se ha dado un proceso significativo de externalización local de servicios.

En el mercado de insumos que genera la industria maquiladora, se dan cita importaciones y exportaciones directas e indirectas de invisibles. Estos flujos genera un saldo comercial al interior de dicho mercado, que no es cuantificable en la práctica. En realidad, las cifras dan cuenta básicamente de las exportaciones indirectas, pasando por alto todo tipo de importaciones, lo cual impide conocer con certeza los niveles de externalización foránea de servicios, empero, podemos obtener algunos síntomas sobre la dirección y los niveles de dicha externalización. En este trabajo se obtuvieron los siguientes:

- 1) Bajo la perspectiva del valor agregado, los servicios externalizados, participan cada vez más en dicho componente; en cambio, los servicios profesionales internalizados mantienen una participación estacionaria e incluso declinante. Esto no es en sí, una muestra de un proceso significativo de externalización local de servicios, porque ignora el peso de los insumos importados, sin embargo muestra que en los últimos años la industria maquiladora

está empezando a generar una mayor derrama en divisas derivadas de sus gastos en servicios externalizados, que en divisas por concepto de sueldos y salarios.

2) Los gastos en servicios que muestran una tasa de crecimiento ascendente, en cuanto a su participación en el valor agregado, son aquéllos que muestran altas características locacionales y/o legales, en particular los servicios de transporte, el arrendamiento de edificios y el suministro de energía eléctrica. En cambio, los servicios no comercializables muestran una dinámica estacionaria. Esto podría ser un indicador indirecto de que la maquila utiliza en mayor medida aquéllos servicios nacionales que no están sujetos al arbitraje del mercado; mientras que, los comercializables sí los importa.

3) La perspectiva del valor del producto exportado, indica que todos los servicios, incluyendo los comercializables, participan cada vez menos en este agregado. Esto se debe a varias razones: i) es un síntoma de que la externalización foránea de servicios es más importante que la externalización local de intangibles y, muestra, que las maquiladoras importan una gran gama de servicios comercializables; ii) la menor participación de los servicios nacionales en el valor del producto exportado, puede deberse también a una subfacturación de los costos de algunos de estos servicios; iii) puede deberse también a que las maquiladoras son más productivas en el uso de servicios nacionales, y iv) que el régimen de subvaluación del peso frente al dolar ha abaratado todo tipo de insumos y servicios nacionales, lo cual no es indicativo de una externalización foránea de servicios, sino de un "efecto precio adverso para nuestro país, derivado de una pérdida de los términos de intercambio. Debido a la amplia gama de posibilidades, esta perspectiva nos dice poco acerca de la magnitud que ha adquirido la externalización foránea de servicios, pero al menos no nos muestra síntomas de una externalización local significativa de invisibles.

4) La perspectiva de las elasticidades insumo-servicio, corrobora las conclusiones de la óptica del valor agregado en el sentido de que, los servicios con características locacionales y/o legales son los que más éxito han tenido para incertarse en el mercado maquilador. Así, los servicios de transporte, el arrendamiento de edificios, el suministro de energía eléctrica y las comunicaciones, son los intangibles que muestran las elasticidades más altas. Estos nos indican, a grosso modo, cuánto necesitan las maquiladoras en servicios por cada unidad de producto a transformar; los resultados al respecto, muestran que existe una relación estrecha entre comerciabilidad de servicios y el grado de externalización foránea.

5) Se observa que los gastos por concepto de servicios profesionales internalizados, como son los sueldos a técnicos y a empleados, muestran las elasticidades "insumo-servicio" más bajas; esto podría ser un síntoma de que dichos servicios se están

importando a través de la movilidad internacional de personas, o que se están subfacturando sus costos en México. Lo mismo podemos decir de los servicios de arrendamiento de maquinaria y equipo.

6) Los nueve estudios de caso que se ilustraron en este trabajo, indican que las empresas externalizan hacia afuera servicios de alto valor agregado como son: i) servicios de software aplicado; los cuales importan totalmente, y ii) capacitación técnica, mantenimiento de maquinaria, y la selección de personal; mismos que importan ocasionalmente.

7) En las empresas entrevistadas, domina la internalización de servicios, sobre la externalización local de invisibles; principalmente en los siguientes servicios: el mantenimiento de sistemas de computo, la captura de datos, la reparación y mantenimiento de maquinaria de producción, la limpieza de oficinas y edificios, contabilidad general, y la selección de personal calificado. Lo anterior indica, que en estos casos las maquiladoras prefieren prestarse a sí mismas los servicios debido a la ineficiencia de los que se proveen en la localidad.

8) La encuesta muestra que los servicios profesionales están altamente externalizados en la localidad; sin embargo, estos datos podrían estar subestimados porque la mayoría de los despachos que atienden a las empresas entrevistadas son binacionales. Esto conforma una estructura propicia para importar indirectamente los servicios profesionales que la industria maquiladora requiere en México, y un mecanismo muy eficaz para subfacturar sus costos. Lo cual significa, que la trasnacionalización de proveedores de servicios no asegura un mayor volumen de exportaciones indirectas de invisibles. (v.gr. empresas shelter)

9) Al parecer, los servicios de financiamiento no tienen una presencia importante en el mercado maquilador, debido a que sus programas de crédito se han diseñado olvidando la naturaleza de la industria maquiladora: i) se exige integración nacional; pero la mayoría de sus insumos son de origen externo; ii) se piden garantías; pero una gran cantidad de maquiladoras operan in-bond, esto es, no son propietarias de los edificios, terrenos, e incluso de las materias primas que van a transformar; entre otros. Así, es posible que la empresa trasnacional esté importando servicios de arrendamiento financiero y financiamiento para construir naves industriales.

Los bancos mexicanos se limitan a: financiar aquellos programas que los bancos estadounidenses no contemplan en sus carteras de crédito; a proporcionar fideicomisos sobre propiedades, ofrecer riesgos sobre créditos foráneos, administrar el efectivo, suministrar seguro y fianzas con un alcance incompleto, y a ofrecer servicios no financieros.

10) Los estudios de caso, muestran que los servicios nacionales de transporte, tienen un reducido alcance geográfico, debido a la presencia de una estructura legal binacional que ha "congelado" la exportación y la importación indirecta de este servicio. Lo anterior, obliga a las empresas a realizar operaciones de trasbordo, y/o ubicar sus almacenes en la frontera sur de Estados Unidos, lo cual limita el alcance geográfico del transporte binacional que utilizan.

#### LIMITACIONES DEL TRABAJO Y RECOMENDACIONES:

Los anteriores puntos, muestran síntomas de una reducida externalización local de servicios, o que al menos no hay motivos para pensar en una externalización local significativa. Sin embargo, la comprobación de la segunda hipótesis queda aún a "medio camino". Los resultados podrían mejorarse si se "ideara" algún método que permitiera obtener evidencias sobre la evolución en el tiempo, de la relación "insumo-servicio"; al respecto se recomiendan tres posibilidades: introducir una variable de tendencia en el modelo de regresión enunciado en el capítulo cinco, realizar un ejercicio de promedios móviles, y comparar las tasas de crecimiento de los gastos deflactados en insumos, con los gastos deflactados en cada servicios. El objetivo es obtener algún indicador más preciso de la evolución del "efecto cantidad", lo cual no es captado con certeza, bajo la perspectiva del valor agregado. También podrían introducirse unidades físicas tales como: las horas-hombre trabajadas, y el tamaño promedio de planta.

Otra limitante del trabajo, es que la "elasticidad" insumo-servicio, que se expuso en el capítulo cinco, no son estrictamente hablando, una "elasticidad", debido a que las correlaciones se han obtenido en forma separada, esto es, se ha utilizado la misma variable explicatoria en todas las regresiones. Esto se hizo así, debido a la pobreza de la información con la que se cuenta, por tanto, más que una elasticidad, debe interpretarse simplemente como una relación insumo-servicio. Este problema podría corregirse si se intenta establecer un modelo simultáneo, que reconozca la existencia de una correlación servicio-servicio, y no sólo servicio-insumos.

## BIBLIOGRAFIA Y HEMEROGRAFIA

- Afianzadora Insurgentes (1988) "Fianzas para la Industria Maquiladora", enunciado en Folleto Publicitario de la Compañía, Tijuana, B.Cfa., Marzo.
- Assemble In México, Inc. (1990) "Menu de Servicios", enunciados en Folleto Promocional de la Compañía, AIM, Tijuana, B.Cfa., (Obtenido en Archivo de BANCOMEXT)
- Barajas Escamilla, María del Rocío (1988) "Complejos Industriales en el Sur de Estados Unidos y su relación con la distribución espacial y el crecimiento de los centros industriales en el Norte de México" en González-Aréchiga, Bernardo et.al. Las maquiladoras: ajuste estructural y desarrollo regional, El Colegio de la Frontera Norte (COLEF), Tijuana, B.Cfa.,
- \_\_\_\_\_, (1989) "Hacia un cambio estructural en la industria maquiladora de exportación en México", El Colegio de La Frontera Norte (COLEF) en Frontera Norte, No.1, Tijuana, B.Cfa.
- Banco Nacional de Comercio Exterior (1985) "La actividad de BANCOMEXT en 1984, Revista de Comercio Exterior, Julio.
- \_\_\_\_\_, "Sistema Financiero Mexicano 1982-1988", BANCOMEXT, México, D.F., 1990.
- \_\_\_\_\_, (1991) "Reglas de operación para aplicar programas de apoyo financiero", BANCOMEXT, México, D.F., 1991. (Folleto)
- \_\_\_\_\_, (1991) "Programa de apoyo financiero a la industria maquiladora de exportación", BANCOMEXT, México, D.F., (Folleto)
- \_\_\_\_\_, (1991) "Programa integral de apoyo financiero y promocional para el fomento del comercio exterior de bienes y servicios no petroleros", BANCOMEXT, México, D.F. (Folleto Promocional)
- \_\_\_\_\_, (1991) "Sistema de Información, asesoría y apoyo al Comercio Exterior de México", BANCOMEXT, México, D.F. (Folleto Promocional)
- Banco Nacional de Comercio (1991) "Bancomer and the In-Bond Industry", (Folleto Informativo), Tijuana B.Cfa.,

- Banco Nacional de México (1991) "The In-Bond Industry in México", BANAMEXT, (Folleto Informativo).
- Barandarian, Rafael (1986) Diccionario de términos financieros, Ed.Trillas, México, D.F. enero.
- Beltrán Gámez, Jesús Moises (1988) "La industria maquiladora electrónica: participación nacional y extranjera en la estructura de costos del Valor Agregado", El Colegio de la Frontera Norte (COLEF), Tijuana, B.Cfa., Junio.
- Cabezul, Alejandro (1991) "Financing Maquila", en Revista Twin Plant, Mayo.
- Cal Pacífico of California (1990) "Your U.S. Connection to Mexico's Low-Cost labor since 1966", Tijuana, B.Cfa. (Obtenido en archivo de BANCOMEXT).
- Casas Alatraste, Roberto, Coopers & Lybrand, (1990) "Menu de Servicios", enunciados en Folleto Publicitario de la Compañía, Tijuana, B.Cfa., (Banco de datos de BANCOMEXT).
- Clairmonte, F., et.al. (1986) "Las empresas trasnacionales y los servicios: la última frontera", Revista de Comercio Exterior, Vol.36 No.4
- Clement, Norris y Stephen Jenner (1988) "La industria maquiladora de México y la economía de California", en González-Aréchiga, Bernardo y Rocio Barajas Escamilla Las Maquiladoras: ajuste estructural y desarrollo regional, COLEF-Fundación Friedrich Ebert, Tijuana, B.Cfa., Marzo.
- Cordova Leyva y Asociados, S.C., (1990) (Menu de Servicios), enunciado en Folleto Pùblicitario de la Compañía, Tijuana, B.Cfa., Septiembre. (Banco de datos de BANCOMEXT)
- Cowell, Donald D. (1991) Mercadeo de servicios: un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo, Ed. Legis, Serie Empresarial, New York.
- Creel y García Cuellar, S.C. (1990) (Menu de servicios), enunciado en Folleto Pùblicitario de la Compañía, Tijuana, B.Cfa., (En Banco de datos de BANCOMEXT)
- De Mateo Venturini, F. (1990) "El comercio de servicios y los países en desarrollo", Revista de Comercio Exterior, Vol.40, No.7

- \_\_\_\_\_, (1990) "Los servicios en el desarrollo económico de México", SECOFI, México, D.F.(mimeo)
- \_\_\_\_\_ y Francoise Carner, (1988) "El sector servicios en México: un diagnóstico preliminar", en Revista de Comercio Exterior, Vol.38, No.1, México, D.F.,
- \_\_\_\_\_, (1991) "El sector servicios en México y su contribución al desarrollo" en Naciones Unidas México una economía de servicios, SECOFI-PNUD, Reporte del proyecto Mex/87/026, Nueva York.
- Diario Oficial de la Federación (1989) "Decreto para el Fomento y Operación de la Industria Maquiladora", Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), México, D.F.
- Diario El Nacional (1992) "Aumenta el número de extranjeros que laboran en B.Cfa.", 26 de junio.
- Feketekuty, Geza (1990) Comercio Internacional de Servicios: panorama general y modelo para las negociaciones, Ed. Gernika, Febrero, México, D.F.
- Félix, Vélez Demanda de Servicios en las industrias Textil y Siderúrgica en México, Documentos de Trabajo, Fundación Friedrich Ebert, México, D.F.
- Frey, Ann (1986) "El Eximbank de Estados Unidos; promoción de exportaciones", Revista de Comercio Exterior, Vol.36, núm 6.
- Gálaz Gómez, Morfin y Chavero Yamazaqui, S.C. (1991) "Menu de Servicios" enunciados en Folleto Publicitario de la Compañía, Tijuana, B.Cfa., (Banco de datos de BANCOMEXT).
- Gambrill, Mónica C. (1992) "El impacto del Tratado de Libre Comercio sobre la industria Maquiladora", en Driscoll de Alvarado, Barbara, et.al. El tratado de libre comercio; entre el viejo y el nuevo orden, Ed. Universidad Autónoma de México (UNAM) y Centro de Investigaciones sobre Estados Unidos de América (CISEUA), México, D.F., Febrero.
- González-Aréchiga, Bernardo (1988) "Deterioro de los terminos de intercambio en la industria maquiladora; 1980-1986", en Foro Internacional, No.111.
- \_\_\_\_\_, (1988) "Productividad sin distribución: cambio tecnológico en la maquiladora electrónica (El caso de México y Tijuana)", El Colegio de La Frontera Norte (COLEF), Tijuana, B.Cfa., Noviembre.(Mimeo)

- \_\_\_\_\_, (1988) "Análisis de las fuentes de crecimiento y el cambio en la composición laboral de la maquiladora", El Colegio de la Frontera Norte (COLEF), Tijuana, B.Cfa., Octubre. (Mimeo)
- \_\_\_\_\_, y José Carlos Ramírez (1989) "Los retos de una nueva industria maquiladora de exportación", El Colegio de la Frontera Norte (COLEF), Tijuana, B.Cfa., (mimeo).
- \_\_\_\_\_, et.al. (1990) "Perspectivas estructurales de la industria maquiladora" en, González-Aréchiga, Subcontratación y empresas transnacionales; apertura y reestructuración en la maquiladora, Ed. Colegio de la Frontera Norte (COLEF) y Fundación Friedrich Ebert, México, D.F.
- \_\_\_\_\_, y José Carlos Ramírez con Fanny Aguas Gómez, (1990) "Los servicios en la industria maquiladora y las negociaciones de un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos", El Colegio de La Frontera Norte (COLEF) Tijuana, B.Cfa. Agosto.
- \_\_\_\_\_, y José Carlos Ramírez (1990) "Estructura contra estrategia: abasto de insumos nacionales a empresas exportadoras" en González-Aréchiga, Bernardo Subcontratación y empresas transnacionales; apertura y reestructuración en la maquiladora, El Colegio de la Frontera Norte (COLEF), Fundación Friedrich Ebert, México D.F. Diciembre.
- Gujarati, Damodar (1990) Econometría Básica Ed. Mc Graw Hill, (Versión en Castellano), México, D.F.
- Hualde, Alfredo y Jorge Carrillo V. (1992) "Empresas maquiladoras y tratado trilateral de libre comercio; empleo, eslabonamientos y expectativas", El Colegio de La Frontera Norte (COLEF), Tijuana, B.Cfa., Julio (mimeo)
- Instituto Nacional de Geografía e Informática "Estadísticas de la Industria Maquiladora de Exportación 1975-1986 y 1978-1989", INEGI, México, D.F.
- Instituto Nacional de Geografía e Informática "Avances Informativos", INEGI, Aguas Calientes, Ags., (varios).
- \_\_\_\_\_, (1983) "La informática y el derecho", SPP-INEGI, México, D.F.

- IMEC Corporation, (1990) "Cost, Quality, and Delivery", Folleto Promocional de la Compañía, IMEC, Tijuana, B.Cfa., (Obtenido en Archivo de BANCOMEXT)
- Kravis, I.B. (1983) Services in the domestic economy and in world transactions, National Bureau of Economics Research, Documento de Trabajo, No.124, Nueva York.
- Kochan, Anna and Dereck Coway (1989) Implementing CIM; computer integrated manufacturing, Ed. IFS (Publications) Ltd, Uk, Springer-Verlag, Nueva York, E.U.
- Kengott, George (1991) "When to consider a Shelter", en Revista Twin-Plant, Septiembre.
- Luna Calderon, Manuel (1986) El comercio internacional de servicios; contribuciones al debate internacional, CIDE, México, D.F.
- \_\_\_\_\_, (1989) "La funcionalidad de los servicios en México y Estados Unidos", CIDE, (mimeo).
- Ley Aduanera y su Reglamento, (1991) Ed. Pac, México, D.F. Marzo.
- Ley Federal de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, (1991), Ed. Porrúa, 25va Edición, México, D.F. Mayo.
- Ley Federal de Instituciones de Fianzas, (1991) Ed. Porrúa, México, D.F., Mayo.
- Mercado H., Salvador (1991) Comercio Internacional, Vol II, Ed. Noriega-Limusa, México, D.F.
- Made In México Inc. (1990) "Made in México Inc. is Your Connection to México Low-Cost Labor Force; See how Made In México Inc., can Work for you", enunciado en Folleto Promocional de la Compañía, Tijuana, B.Cfa., (Obtenido Archivo de BANCOMEXT).
- Naciones Unidas (1990) Los servicios en la Economía Mundial; en informe sobre el comercio y desarrollo, ONU, Nueva York.
- Offshore Factories Inc., (1990) "Menu de Servicios" Enunciados en Folleto Promocional de la Compañía, OFI, Tijuana, B.Cfa.,
- Porter, Michael E. (1990) La ventaja competitiva de las naciones, Ed. Vergara, Buenos Aires Argentina.
- Riddle, D. (1990), Service-Led Growth; the role of the service sector in world development, Ed. Praeger, New York, westport, Conecticut London.

- Rodriguez López, Ricardo (1989) "Los servicios en las economías desarrolladas y subdesarrolladas: Estados Unidos y México", (Tesis de licenciatura), UNAM, México, D.F.
- Rovzar, E., (1983) "El sector servicios: comportamiento y articulación económica, 1970-1982", en Economía Mexicana, No.5, CIDE.
- Stanback, Thomas Jr. (1984) Servicios: la nueva economía, Ed. Publigráficos, S.A., Abril, México, D.F.
- Secretaría del GATT (1988) "Definiciones sobre comercio de servicios", GATT, MTN.GNS/W/38/Rev.1, Junio. (mimeo)
- \_\_\_\_\_, (1989) "Estadísticas de la balanza de pagos sobre servicios; nota de la secretaria", MTN.GNS/W/58, Julio. (mimeo)
- \_\_\_\_\_, (1989) "El comercio de servicios profesionales", GATT, Nota de la Secretaría, MTN.GNS/W/67, 25 de Agosto (mimeo).
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (1988) "Los servicios en la industria maquiladora de exportación", SECOFI/UNCTAD/PNUD/MEX/87/026, Reporte de Investigación del Estudio Nacional sobre el Sector Servicios en México, Agosto.
- Secretaría de Desarrollo Económico (1990): "El 1,2,3,.. de las inversiones: guía práctica para el empresario que ha decidido establecerse en el Estado de Baja California", Tijuana, B.Cfa. (mimeo)
- Sistema Económico Latinoamericano (1986) "El debate internacional sobre los servicios", SELA, Capítulos No.12, Junio.
- Sobrino Mumaw, Eduardo (1988) "Polizas para Maquiladoras", en Revista Expansión, Vol. XX, No. 501, Octubre 12.
- SONO Electronics Manufacturing Corp., (1990) "Mexican Manufacturing", enunciado en Folleto Promocional de la Compañía, SONO, Tijuana, B.Cfa. (Obtenido en archivo de BANCOMEXT)
- SONO Electronics Manufacturing Corp., (1990) "SONOSHELTER PLAN; How to manufacturing in México without administrative, legal, financial involvement", Tijuana, B.Cfa., (Obtenido en archivo de BANCOMEXT)
- TRATEC of California, Inc. (1990), "Maquila Access Services", Enunciado Folleto Promocional de la Compañía, Tijuana, B.Cfa., (Obtenido en archivo de BANCOMEXT).

Trejo Reyes, Saúl (1989) "El futuro de la política industrial y el desarrollo de la industria maquiladora en México", en González-Aréchiga, Bernardo y Rocío Barajas Escamilla, Las maquiladoras: ajuste estructural y desarrollo regional, El Colegio de la Frontera Norte (COLEF) y Fundación Friedrich Ebert, Tijuana, B.Cfa., Marzo.

Toro Hernández, Miguel Angel et.al. (1982) "Incentivos financieros a la exportación", Revista de Comercio Exterior, Vol.32, núm.5, México, Mayo.

Villarreal, Rene (1988) México 2010: de la industrialización tardía a la reestructuración industrial, Ed. Diana, México, D.F.

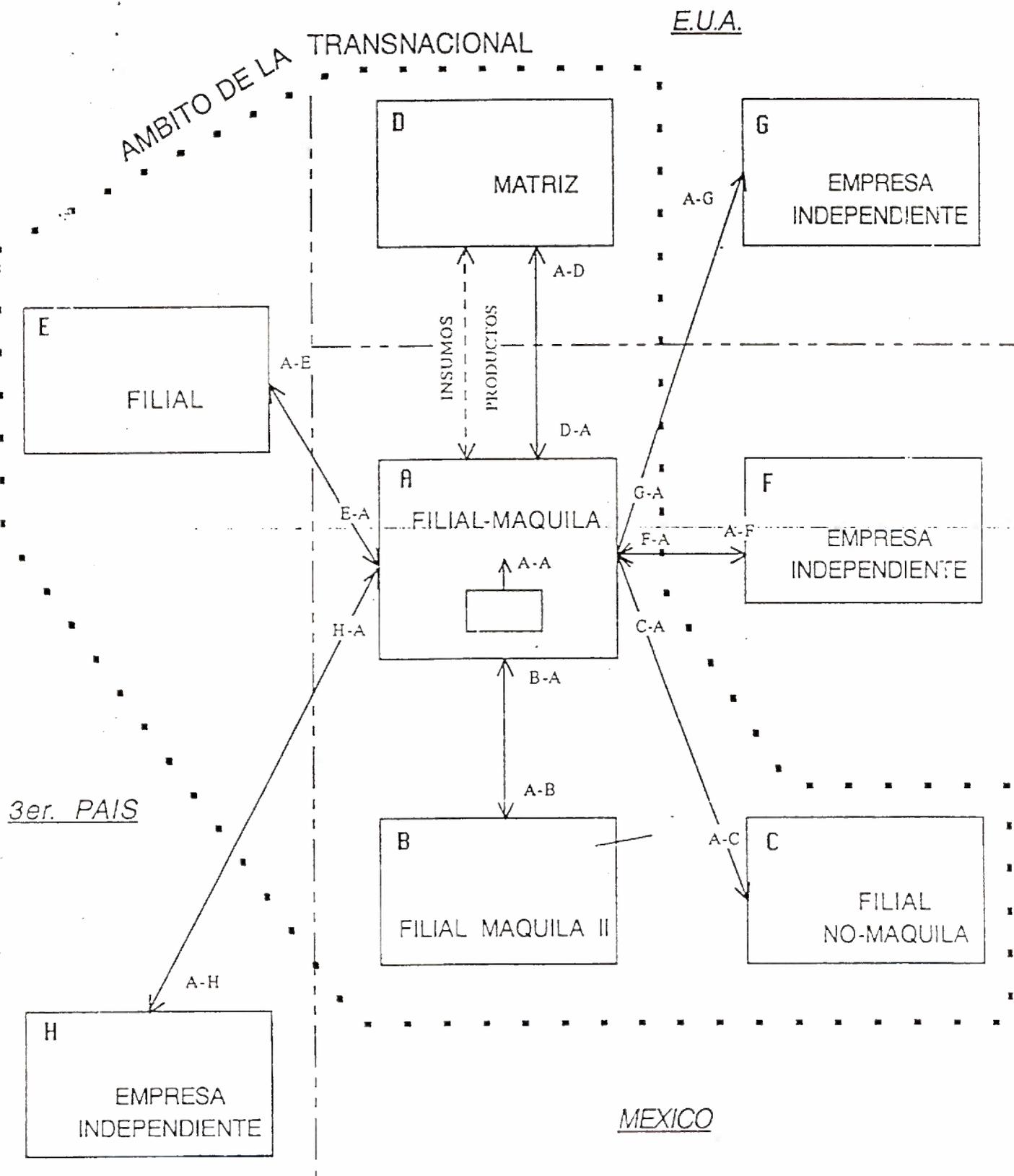


DIAGRAMA 2. Clasificación de los flujos de servicios en la maquiladora atendiendo a las relaciones intrafirma y a la localización de las empresas.

Fuente: Bernardo González-Aréchiga y José Carlos Ramírez con Fanny Aguas Gómez, "Los servicios en la industria maquiladora y las negociaciones de un Acuerdo de Libre Comercio con Estados Unidos" El Colegio de la Frontera Norte (COLEF) y Fundación Friedrich Ebert, México, D.F., 1990

EFECTOS EN EL PROCESO DE PRODUCCION-VALORACION-DISTRIBUCION-CONSUMO.

CARACTERISTICAS CONVENCIONALES ATRIBUIDAS AL SECTOR SERVICIOS	EFECTOS EN EL PROCESO DE PRODUCCION	EFECTOS EN LA VALORACION	EFECTOS EN EL PROCESO DE DISTRIBUCION	EFECTOS EN EL CONSUMO	E L D E B A T E
<p><b>INTANGIBILIDAD</b> Clark:1940, Fuchs:1968, Bateson:1977, Kotler:1982.</p>	<p>Involucra un valor relativamente bajo de mercancías incorporadas en los servicios como insumos intermedios (Krawitz:1983) Elevada intensidad de mano de obra calificada (Fuchs:1968)</p>	<p>Los valores monetarios probablemente se expresan mas en una función distinta del precio (Judd:1968) Los fisiócratas y Adam Smith asociaban la intangibilidad con actividades improductivas. Los conceptos económicos de oferta y demanda son difíciles de aplicar a los servicios debido a su naturaleza intangible (Judd:1968)</p>	<p>El servicio no se puede patentar. (Bateson:1977). El desafío actual de los servicios es proporcionar una tangible para asegurar al cliente. (Riddle:1986,p.11) Son difíciles de exportar e importar.</p>	<p>La producción y consumo del servicio es simultánea. La eficiencia del servicio no se puede medir en términos de un índice, sino de la valoración del cliente (Starback Jr:1984,p.4)</p>	<p>No hay ningún fundamento para hacer una distinción entre las actividades entre cosas materiales y cosas inmateriales. Todas las actividades están ofreciendo servicios satisfaciendo deseos (Marshall:1947,Levitt:1982) Las actividades que tienen utilidad dan satisfacción al consumidor son productivas (Jean Baptiste Say) Los servicios necesitan legitimarse como forma de valores de riqueza para despejar el mito de su carácter no productivo (Lewis:1979)</p>
<p><b>SEPARABLES</b> Bateson:1977</p>	<p>El consumidor es parte del proceso de producción (Riddle:1986, Bateson:1977) Los bienes son producidos, vendidos y consumidos; mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen (Cowell:1989 p.26) La estandarización de los servicios es difícil, lo que dificulta su producción en masa (Bateson:1977, Judd:1968)</p>	<p>Los servicios son prestados en el momento que el cliente decide y, entonces cuando adquieren un valor. Un bien en cambio posee un valor intrínseco aun si es almacenado (Luna:1989,p.10)</p>	<p>Su orientación es fundamentalmente hacia el consumidor final; deben entregarse directamente a el (Fuchs:1968) Las economías de escala son limitadas. Los canales de distribución de los servicios son cortos (Judd:1968) Se dificulta el comercio internacional de servicios.</p>	<p>El consumidor debe participar en la producción del servicio.</p>	<p>Generalmente se piensa que el cliente es el insumo principal; sin embargo no todos los servicios involucran esta interacción cliente-servicio. De hecho una de las estrategias de las empresas de servicios es separar las actividades de producción de los clientes. (Riddle:1986,p.12) El comercio internacional de servicios se realiza de las siguientes formas: i) el consumidor se trasladado al país del productor, ii) el servicio se trasladado al país del consumidor, iii) la información se envía al país del consumidor, iv) el productor se traslada al país del consumidor, v) en una mercancía que incorpore un servicio se envía al país del consumidor. (De Mateo, F.: Julio 1990, p.601)</p>
<p><b>ACTIVIDAD</b> Bateson:1977, Judd:1968</p>	<p>No son almacenables (Bateson:1977, Judd:1968) Se requiere mayor capacidad ociosa en comparación con la manufactura, para hacer frente a las fluctuaciones de demanda. (Cowell:1989) Hasta cierto punto la vulnerabilidad de las manufacturas se amortigua con los inventarios, pero con los servicios se reduce el margen de seguridad (Heilbroner:1977)</p>	<p>Durante etapas de recesión el costo de algunos servicios se elevan mas facilmente; porque la dificultad para almacenarlos, no permite abatir algunos costos fijos. Esto es mas notorio, en el caso de "servicios intangibilizados".</p>	<p>No es atractivo para el consumidor comprar servicios con un reducido tiempo de vida.</p>	<p>La perecederidad no es propia del sector servicios. Grados de perecederidad en los tres sectores económicos (Riddle:1989)</p>	<p>Las empresas están recurriendo a compañías de servicios consultores especializados, empresas de relaciones públicas, y otras empresas exteriores de servicios que pueden utilizar exclusivamente cuando las necesitan, manifiesta con la que un gasto fijo pasa a ser variable (Porter, M.:1990).</p>
<p><b>ETEROGENEIDAD</b> Fuchs:1968, Starback:1981,</p>	<p>La estandarización de los servicios es difícil, lo que dificulta su producción en masa (Bateson:1977, Judd)</p>	<p>Es posible asignar precios distintos; pero una misma actividad de servicios.</p>	<p>El mercado de consumo de servicios es sumamente diferenciado.</p>	<p>La sistematización y en algunos casos la estandarización del proceso de prestación de servicios es raíz del crecimiento de la gran empresa de servicios múltiples unidades operativas. (Porter, Michael:1990)</p>	<p>La sistematización y en algunos casos la estandarización del proceso de prestación de servicios es raíz del crecimiento de la gran empresa de servicios múltiples unidades operativas. (Porter, Michael:1990)</p>

NOTA: elaborado en base a los argumentos de varios autores, citados en: Riddle, D. (1990) Services-Led Growth; the role of the service sector in world development. Ed. Praeger, New York, Westport, Connecticut, London. Starback, Jr., Thomas, Services: la nueva economía, Ed. Publicaciones, S.A. México, México, F. de 1984. De Mateo, F., "El comercio de servicios y los países en desarrollo", Revista de Comercio Exterior, México, Vol. 40, No. 7, 1990., Cowell, J. (1991) Memento de servicios. En: Memento de servicios. M. El comercio internacional de...

CUADRO 2

=====

EMPLEO Y PRODUCTO EN 7 PAISES INDUSTRIALIZADOS SELECCIONADOS Y EN  
LOS 3 GRANDES DE AMERICA LATINA.

=====

PAIS/SECTOR INDUSTRIALIZADOS:	Participación en el PNB			Participación en el empleo.		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
CANADA						
1980	5.5	28.5	66.0	nd	nd	nd
1985 (86)*	5.2	25.5	69.3	nd	nd	nd
ESTADOS UNIDOS						
1980	4.0	33.9	62.1	2.7	49.7	45.4
1985 (86)	3.1	28.0	68.9	2.4	45.2	51.3
REINO UNIDO						
1980	2.6	37.5	59.9	nd	nd	nd
1985 (86)	2.6	32.4	65.0	nd	nd	nd
FRANCIA						
1980	8.7	36.0	55.3	5.1	40.6	49.3
1985 (86)	7.6	32.0	60.4	4.4	37.6	53.6
JAPON						
1980	10.4	35.3	54.3	nd	nd	nd
1985 (86)	8.8	34.9	56.3	nd	nd	nd
ITALIA						
1980	14.2	37.8	48.0	5.7	39.1	54.4
1985 (86)	11.2	33.6	55.2	4.3	34.4	60.3
RFA						
1980	5.6	44.2	50.2	2.1	44.4	53.4
1985 (86)	5.6	41.0	53.4	2.3	40.3	54.7
AMERICA LATINA						
ARGENTINA						
1980	12.7	34.0	53.2	12.5	30.0	57.5
1985 (84)*	15.9	29.2	54.8	11.8	30.4	57.8
BRASIL						
1980	9.1	37.0	53.8	31.8	24.6	43.6
1985 (82)*	10.0	34.1	55.7	29.5	23.4	47.1
MEXICO						
1980	16.4	24.9	58.6	27.1	21.6	51.2
1985	21.4	23.1	55.4	28.9	20.1	51.0

Fuente: H.L. Browing y J. Singelman, "The Emergence of Service Society, Springfield, V.A., 1975 y T. Stanback "Cities en transition", Ottawa, N.J. 1982.

Fuentes: Luna Manuel, Comercio de Servicios: algunas contribuciones al debate internacional", CIDE, 1998 y Rodríguez López, Ricardo "Los servicios en las economías desarrolladas y subdesarrolladas: Estados Unidos-Mexico, UNAM, 1989, (mimeo).

\* Año considerado para medir su contribución en el empleo.

Sectores: (1) =primario, (2) =Secundario, (3) = Terciario

-----

CUADRO 3

RUBROS QUE COMPONEN LA PARTIDA DE "INVISIBLES" EN  
BALANZA DE PAGOS

-----  
División de los invisibles PRSP.  
-----

I. Servicios Factoriales:

- ganancias reinvertidas de inversión directa.
- otros ingreso de inversión directa.
- otro ingreso por inversiones de residentes oficiales (incluido interoficial).
- otro ingreso por inversiones oficiales extranjeras (excluido interoficial).
- otro ingreso de inversión.
- ingreso por trabajo X
- ingreso por propiedad X

II. Servicios no factoriales:

- embarques X
- servicios a pasajeros
- otra transportación.
- viajes
- otros bienes, servicios e ingresos oficiales.
- otros bienes, servicios e ingresos (excluidos los oficiales) \* X

-----  
Fuente: Elaborado en base a los comentarios del Grupo negociador sobre servicios (GNS), "Estadísticas de la Balanza de Pagos sobre Servicios; nota de la secretaria del GATT", MTN.GNS/W/58, 3 de julio de 1989.

PRSP = Posibles rubros donde están registrados los servicios al productor ó servicios que se prestan a las empresas.  
-----

#### CUADRO 4

---

#### PRINCIPALES FACTORES QUE EXPLICAN LA SUBESTIMACION Y CALIDAD DE LOS DATOS SOBRE EL COMERCIO INTERNACIONAL DE SERVICIOS

---

1. Variación en el grado de confianza de los datos sobre actividades específicas para el comercio de servicios, cuyas modalidades de registro impiden comparaciones entre países.
2. Falta de desagregación estadística a nivel sectorial.
3. El valor de servicios comerciados frecuentemente es incorporado al valor de las exportaciones de mercancías, dado que los productores de manufacturas a menudo ofrecen servicios a sus clientes extranjeros en conexión con su actividad comercial.
4. No hay datos sobre la dirección del comercio internacional de servicios entre regiones.
5. Pocos son los países que posean datos que cubran largos periodos.
6. Muchos servicios no son reportados, las cifras del FMI se basa en lo reportado por aduanas, gobierno y empresas más que sobre estimaciones.
7. Hay una subestimación importante del comercio de servicios que se da entre las filiales y sus matrices ya que, los diferenciales impositivos y aduaneros entre los países en que opera la transnacional la induce al establecimiento de precios de transferencia; los cuáles subestiman el valor real del comercio de servicios y en algunos casos simplemente se omite.
8. Las cifras disponibles sobre servicios factoriales no permiten conocer la magnitud de las actividades internacionales de las empresas de servicios ya que, su registro en cuenta corriente no hace una distinción entre los pagos derivados de la inversión extranjera (vgr. remisión de utilidades) que están asociados con el sector servicios.
9. No hay conocimiento sobre el contenido de servicios del comercio internacional de productos; de hecho cuando se hace el registro en cuenta corriente para mercancías estas se anotan a precios franco a bordo (f.o.b.); es decir, incluye el valor de los servicios de distribución necesarios para trasladar las mercancías del lugar de producción al medio de transporte.
10. El desarrollo de los medios de comunicación electrónica, así como la telemática han hecho posible el comercio de servicios en mayor cuantía; pero generalmente pasa desapercibida para la contabilidad nacional.

---

Fuente: Luna Calderón, Manuel (1989) Comercio de servicios: contribuciones al debate internacional, CIDE, Mexico, D.F., y complementado con información del Grupo de Negociaciones sobre Servicios (GNS) "Estadísticas de la Balanza de Pagos sobre Servicios; nota de la secretaria del GATT", MTN.GNS/W/58, 3 de julio de 1989.

CUADRO 5

AMERICA LATINA Y LOS 7 PAISES MAS INDUSTRIALIZADOS: COMPARACIONES ENTRE SUS SALDOS EN CUENTA CORRIENTE. (MILES DE MILLONES DE DEG)

	1976	1980	1983	1984	1985	1986
I. LOS 7 GRANDES						
i) Balanza de mercancías	1.845	-25.8	-6.71	-39.6	-40.6	-0.11
ii) Balanza de invisibles	11.8	26.3	18.7	9.6	17.8	18.4
-Saldo servicios factoriales.	15.11	27.3	18.6	12.7	20.5	19.8
-Saldo servicios no factoriales	-3.28	-1.03	-0.08	-3.74	0.15	-1.7
1.1. DESEMPEÑO DE E.U.						
i) Balanza de mercancías	-8.2	-19.5	-58.2	-105.6	-121.9	-122.8
ii) Balanza de invisibles	16.4	26.8	28.68	18.16	20.9	15.8
-Saldo servicios factoriales.	17.19	28.0	27.2	22.27	29.2	22.4
-Saldo servicios no factoriales	-0.76	-1.18	1.08	-5.2	-8.9	-6.5
1.2. DESEMPEÑO DE CANADA						
i) Balanza de mercancías	1.64	6.15	13.9	16.2	12.4	68.7
ii) Balanza de invisibles	-5.6	-7.6	-13.2	-15.01	-15.1	-13.5
-Saldo servicios factoriales.	-3.2	-5.3	-9.2	-11.3	-11.5	-10.3
-Saldo servicios no factoriales	-2.4	-2.3	-3.9	-3.7	-3.5	-3.16
II. AMERICA LATINA						
i) Balanza de mercancías	-1.69	-0.9	28.8	37.7	32.5	nd
ii) Balanza de invisibles	-7.91	-19.5	-37.0	-37.2	-37.4	nd
-Saldo servicios factoriales.	-5.6	-13.3	-33.0	-33.8	-34.9	nd
-Saldo servicios no factoriales	6.8	13.8	13.3	14.7	16.7	nd
2.1. DESEMPEÑO DE MEXICO						
i) Balanza de mercancías	-1.9	-2.1	12.8	12.4	8.2	3.9
ii) Balanza de invisibles	-1.1	-4.3	-8.1	-8.9	-8.2	-5.4
-Saldo servicios factoriales.	-1.8	-4.7	-8.8	-10.0	-8.7	-6.4
-Saldo servicios no factoriales	2.18	5.2	3.8	4.7	5.2	4.0

Fuente: Elaborado a partir del FMI, Balance of payments statistics, varios números.

MEXICO: BALANZA DE MERCANCIAS Y SERVICIOS NO FACTORIALES QUELES DE MILLONES DE DOLARES

AÑO	BALANZA DE MERCANCIAS		BALANZA DE SERVICIOS NO FACTORIALES		EXPORTACIONES		IMPORTACIONES		FLET.Y SE TRANSP. TURISMO TR.FRONT.OTR.SERV. TOTAL					
	X	M	X+M	M	NO	TR. FRONT. OTR. SERV. TOTAL	T1	T2	O2	T2				
1960	493.4	555.7	-62.3	--	110.9	121.9	11.9	244.7	105.1	6.3	8.8	76.5	16.5	213.2
1965	738.6	883.7	-145.1	--	118.1	261.7	39.4	419.2	118.4	8.0	13.6	80.7	62.8	269.5
1960	738.7	1186.4	-447.7	--	132.8	366.0	53.5	571.7	132.4	14.9	30.5	221.2	98.0	497
1965	1101.3	1559.6	-458.3	--	24.6	499.5	72.3	841.4	149.8	25.2	84.0	295.2	138.1	692.3
1970	1289.6	2320.3	-1030.7	82.9	79.4	1050.1	125.9	1753.3	172.2	96.8	191.4	828.2	240.1	1528.7
1975	3062.4	6699.4	-3637.0	332.4	181.7	1924.7	346.2	3665.1	429.4	239.1	446.8	1588.8	476.6	3179.7
1980	15132.2	26511.0	10378.8	771.7	445.5	3722.1	927.3	7537.8	950.3	901.9	1040.6	3129.5	1202.9	7308.2
1981	19419.6	26688.2	7268.6	976.3	476.1	4770.1	1146.1	9128.2	1124.0	1235.1	1571.1	4694.3	1782.1	10926.6
1982	21229.7	30117.6	8887.9	651.3	426.0	2276.1	1068.7	6020.0	619.7	1100.9	787.7	2416.8	2449.9	7383
1983	21390.8	4602.7	16788.1	829.5	476.9	1624.5	836.7	5443.5	415.2	808.5	441.3	1456.6	1690.4	4662
1984	24196.0	5694.8	18501.2	1155.3	570.0	1962.7	929.9	5936.9	533.9	664.2	684.6	1520.0	1400.6	5023.3
1985	21663.8	4978.0	16685.8	1267.5	557.2	1719.7	2136.7	6660.7	550.3	842.4	664.3	1594.4	1611.5	5262.9
1986	16031.0	7115.6	8915.4	1286.1	565.3	1791.7	1131.5	5965.3	465.8	823.1	620.3	1493.1	1463.0	4875.3
1987	20656.2	9907.4	10748.8	1591.8	664.5	2274.4	1196.7	6951.5	537.9	800.0	784.2	1981.5	1307.5	5011.1
1988	20657.6	12378.4	10320.8	2337.4	663.7	2541.3	1460.0	8416.8	821.9	709.4	1104.8	2092.0	1382.3	6120.4
1990	26773.1	14777.3	11995.8	3636.4	888.7	3400.9	1929.5	11615.6	1470.1	1126.6	1936.5	3442.6	1767.6	9749.4

Fuente: INEEl, Estadísticas Históricas de México, y Banco de México, Informe Anual, varios números.



PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA EN LA FRONTERA NORTE; ENERO-SEPT. 1990. (MILLONES DE PESOS)

	COMPONENTES DEL VALOR DEL PRODUCTO												
	NUMERO DE ESTABLE- CIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	HORAS HOMBRE	SUELDOS SALARIOS Y P. SOC.		INSUMOS EXTRANJERO	INSUMOS NACIONALES	TOTAL		GASTOS DIVERSOS SIN O.GAS.	UTILIDADES Y OTROS.	TOTAL VALOR PRODUCTO	TOTAL VALOR AGREGADO
				(1)	(2)			(3)	(4)				
I. NACIONAL	1920	460723	70084039	3746710	22087861	391925	222800315	1973282	1002041	971241	1267852	29268159	737976
II. FRONTERA MEXICALI	1471	351442	53527981	3022992	18761625	192454	18788285	1471443	717785	753658	984541	24267261	5671433
TIJUANA	151	21504	3110122	189804	1033430	26660	1060090	111316	41735	69581	103356	1464566	4311330
CO. JUAREZ	501	63966	10538748	537375	3938195	25213	3963408	280443	119095	161348	124690	4905916	96772
NOGALES	280	126380	18256272	1109860	5468726	47983	5516709	598084	363972	234112	246510	7471163	200243
MATAMOROS	70	20337	3124992	170506	1087355	5740	1093095	66228	25339	40889	38365	1368194	280833
NUEVO LAR.	92	38629	5748329	404942	3350274	31360	3381634	127851	37836	30015	231854	4146281	796000
SUB-TOT.	63	16300	2249550	120804	748639	5620	754259	82946	30627	52319	90611	1056700	30806
OTR. FRONT.	1157	287116	43028013	2541371	15626619	142576	15769195	1266868	618604	648264	835386	20412820	1786620
	314	64326	10499968	481621	3135006	49878	3019090	204575	99181	105394	149155	3854441	88522

Fuente: elaborado en base a datos de INEGI, "Avance informativo sobre la industria maquiladora", 1991

CUADRO 8

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA EN LA FRONTERA NORTE; ENERO-SEPT. 1990. (PORCENTAJES)

	COMPONENTES DEL VALOR DEL PRODUCTO											
	NUMERO DE ESTABLE- CIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	HORAS HOMBRE	SUELDOS SALARIOS Y P. SOC.		INSUMOS EXTRANJERO	INSUMOS NACIONALES	TOTAL		GASTOS DIVERSOS SIN O.GAS.	UTILIDADES Y OTROS.	TOTAL VALOR EXPORTADO
				(1)	(2)			(3)	(4)			
I. TOTAL NACIONAL	0.77	0.76	0.76	0.81	0.85	0.49	0.84	0.75	0.72	0.78	0.70	0.83
II. TOTAL FRONTERA MEXICALI	0.10	0.06	0.06	0.06	0.06	0.14	0.06	0.08	0.06	0.09	0.10	0.06
TIJUANA	0.34	0.18	0.20	0.18	0.21	0.13	0.21	0.19	0.17	0.21	0.13	0.20
CO. JUAREZ	0.19	0.36	0.34	0.37	0.29	0.25	0.29	0.41	0.51	0.31	0.25	0.31
NOGALES	0.05	0.06	0.06	0.06	0.06	0.03	0.06	0.05	0.04	0.05	0.04	0.06
MATAMOROS	0.06	0.11	0.11	0.13	0.18	0.16	0.18	0.09	0.05	0.12	0.24	0.17
NUEVO LAR.	0.04	0.05	0.04	0.04	0.04	0.03	0.04	0.06	0.04	0.07	0.09	0.04
SUB-TOT. MUN.	0.79	0.82	0.80	0.84	0.83	0.74	0.84	0.86	0.86	0.86	0.85	0.84
OTR. FRONT.	0.21	0.18	0.20	0.16	0.17	0.26	0.16	0.14	0.14	0.14	0.15	0.16

Fuente: elaborado en base a datos de INEGI, "Avance informativo sobre la industria maquiladora", 1991

VALOR AGREGADO E INDUSTRIA MAQUILADORA FRONTERIZA

ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL VALOR AGREGADO GENERADO POR LOS PRINCIPALES MUNICIPIOS FRONTERIZOS (ENE-SEP. 1990)

RUBRO/MUNICIPIO	MEXICALI	TIJUANA	CD. JUAREZ	NOGALES	MATAMOROS	MATEMORES	NUEVO LAREDO
S.SAL. Y P. SOC.	0.44	0.56	0.55	0.61	0.51	0.42	0.42
INSUMOS NACIONALES	0.06	0.03	0.02	0.02	0.04	0.02	0.02
GASTOS DIV. SIN O.G.	0.16	0.17	0.12	0.15	0.11	0.17	0.17
OTROS GASTOS.	0.10	0.12	0.18	0.09	0.05	0.10	0.10
UTIL. Y OTROS	0.24	0.13	0.12	0.14	0.29	0.29	0.29
	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Fuente: elaborado en base a datos de INEGI.

CUADRO 10

VALOR DEL PRODUCTO E INDUSTRIA MAQUILADORA FRONTERIZA

ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL VALOR PRODUCTO, EN LOS PRINCIPALES MUNICIPIOS FRONTERIZOS (ENE-SEP. 1990)

RUBRO/MUNICIPIO	MEXICALI	TIJUANA	CD. JUAREZ	NOGALES	MATAMOROS	MATEMORES	NUEVO LAREDO
S.SAL. Y P. SOC.	0.130	0.110	0.149	0.125	0.098	0.122	0.122
INSUMOS NACIONALES	0.018	0.005	0.006	0.004	0.008	0.005	0.005
INSUMOS IMPORTADOS	0.706	0.803	0.031	0.795	0.808	0.708	0.708
GASTOS DIV. SIN O.G.	0.048	0.033	0.049	0.030	0.022	0.050	0.050
OTROS GASTOS.	0.028	0.024	0.049	0.019	0.009	0.029	0.029
UTIL. Y OTROS	0.071	0.025	0.033	0.028	0.056	0.086	0.086
	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Fuente: elaborado en base a datos de INEGI.

CUADRO:11 EVOLUCION DEL TIPO DE  
CAMBIO EN MEXICO 1975-1990  
(1978=100)

AÑO	TIPO DE CAMBIO OBSERVADO (TCO)	IPPMEX/ IPPEU	TIPO DE CAMBIO TEORICO (TCT)	TCT/TCO
1975	12.5	0.61	13.88	1.11
1976	19.95	0.70	15.96	0.80
1977	22.73	0.93	21.06	0.93
1978	22.72	1.00	22.72	1.00
1979	22.80	1.05	23.80	1.04
1980	23.26	1.12	25.52	1.10
1981	26.23	1.27	28.94	1.10
1982	148.50	1.95	44.38	0.30
1983	161.35	3.83	87.54	0.54
1984	209.97	6.17	140.18	0.67
1985	447.50	9.54	216.74	0.48
1986	915.00	17.76	403.47	0.44
1987	2227.50	42.46	964.67	0.43
1988	2297.5	81.65	1855.10	0.81
1989	2680.75	87.71	1992.72	0.74
1990	2943.15	96.01	2181.35	0.74

Fuente: elaboración propia. Para los índices de precios de Estados Unidos (IPEU) se utilizaron las estadísticas del Fondo Monetario Internacional (varios números), y para las de México el Anuario Estadístico del Banco de México, (varios números).

Aclaración: Para calcular el tipo de cambio teórico (TCT) simplemente se aplicó una regla de tres, tomando como base el diferencial de precios entre México y Estados Unidos.

De 1975 a 1981, el tipo de cambio observado es el "libre", y de 1982 1990 es el controlado.

DIRECCION Y ESTERMINALIBRO DE SERVICIOS EN LA MATRIZ DE LA EMPRESA INDEPENDIENTE UNICOM EN DIFERENTES UNIDADES EN EL EXTERNO

PROPIEDADES DEL SERVIDOR	LA EMPRESA INDEPENDIENTE UNICOM EN DIFERENTES UNIDADES EN EL EXTERNO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SERVICIO EN LA MATRIZ DE LA EMPRESA INDEPENDIENTE UNICOM EN DIFERENTES UNIDADES EN EL EXTERNO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE COMPUTO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SISTEMA DE PRODUCCION A LA MEDIDA					0.5					
INSTALACION DE PROGRAMAS ESTIMADO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CAPTURA DE DATOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
REPARACION DE MAQUINARIA DE PRODUCCION	1	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	1
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA DE PRODUCCION	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1
LIMPIEZA DE OFICINAS Y LOCALIDADES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SERVICIO DE CANTON PREMIUMS A LOS QUAREBOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SERVICIO DE SEGURIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CONSEJO DE ADMINISTRACION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ASISTENCIA FISICA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ASISTENCIA PARA CONTROL INTERNO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ASISTENCIA EN REGISTRO DE PRODUCCION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ASISTENCIA EN REGISTRO DE INGRESOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ASISTENCIA EN REGISTRO DE GASTOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SELECCION DE PERSONAL ESPECIALIZADO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ASISTENCIA GERENCIAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES FISCALES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Encuesta "Servicios al productor para la industria equitativa de exportación", marzo de 1992.

Nota: Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

Los valores numéricos a un nivel de porcentaje aproximado de participación del productor respectivo en el costo anual que realiza la empresa por determinado servicio.

CUADRO 13

ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LA EXTERNALISACION DEL TRANSPORTE TERRESTRE EN NUEVE PLANTAS MAQUILADORAS DE TIJUANA

MAQUILADORAS----->	1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. USO DE TRANSPORTE BINACIONAL TIJUANA-E.U.									
DE LA PROPIA EMPRESA DE LA MATRIZ	X	X		X			X		X
DE UNA COMPANIA EN TIJUANA				X	X	X	X		
DE UNA COMPANIA DE E.U.					X				
II. TRANSPORTÉ DE PRODUCTOS HASTA LA LINEA INTERNACIONAL.									
DE LA PROPIA EMPRESA								X	X
DE UNA COMPANIA EN TIJUANA			X		X				X

Fuente: encuesta "Servicios al productor para la industria maquiladora de exportacion", Marzo de 1992

CUADRO 14

EMPRESAS QUE AFIRMARON UTILIZAR DESPACHOS BINACIONALES DE CONTADORES Y ABOGADOS

EMPRESA	CONTADORES		ABOGADOS		SE DESCONOCE
	AFIRMATIVO	NEGATIVO	AFIRMATIVO	NEGATIVO	
1	X			X	
2	X		X		
3	X		X		
4	X		X		
5	X		X		
6	X		X		
7	X		X		
8					X
9					X

Fuente: encuesta "Servicios al productor para la industria maquiladora de exportacion", Marzo de 1992

DIRECCION DE LA EXTERNALIDAD DE SEGUROS SOBRE MERCANCIAS EN TRANSITO

EMPRESA	EL TRANSPORTE DE PRODUCTOS TERMINADOS HACIA EL EXTRANJERO		EL TRANSPORTE DE MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS HACIA LA MAQUILA			
	NO SABE	NO SE ASEGURA	ASEGURADORA EXTRANJERA	ASEGURADORA DE TIJUANA	ASEGURADORA EXTRANJERA	ASEGURADORA DE TIJUANA
1		X				X
2				X		X
3	X					
4			X		X	
5			X		X	X
6				X		X
7				X		X
8			X		X	
9	X					

fuente: encuesta "Servicios al productor para la industria maquiladora de exportacion" Marzo de 1992

## I. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA FIRMA:

- Tiene sucursales en Tijuana, Cd.de Mexico, Acapulco, Aguascalientes, Ciudad Juarez, Chihuahua, Guadalajara, Guadalajara, Monterrey, Puerto Vallarta, y Queretaro.
- Son parte de la firma Deloitte Ross Tohmatsu International (DRT), una de las 6 firmas mas importantes de contadores y consultores del mundo; la cual tiene mas de 70,000 profesionales en los 5 continentes.
- La firma cuenta con mas de 1000 profesionales que laboran en 10 oficinas directas y aproximadamente 200 en oficinas asociadas y de representacion, en las ciudades de la Republica Mexicana ya mencionados.
- Mas de 50 anos de experiencia.

## II. SERVICIOS QUE OFRECE:

- 2.1. CONSULTORIA
- 2.2. RELACIONES PUBLICAS CON AUTORIDADES
- 2.3. ASESORIA E INTERVENCION JURIDICA
  - 2.3.1 Incidencia ante las aduanas del pais sobre:
    - Determinacion de la clasificacion arancelaria para establecer el pago correcto de los impuestos ad valorem, sus accesorios y permisos de autoridades.
    - Impugnacion en la determinacion de contribuciones y multas provisionales por las autoridades aduaneras.
  - 2.3.2. Asesoría e intervencion en la substanciacion del procedimiento ante las autoridades fiscales.
  - 2.3.3. Recursos administrativos.
  - 2.3.4. Juicios de nulidad.
  - 2.3.5. Juicios de Amparo
- 2.4. VISITAS ADUANALES.
  - 2.4.1. Asesoría, intervencion y atencion durante su desarrollo.
  - 2.4.2. Interposicion de los medios de defensa adecuados en los casos posibles de secuestro de mercancías.
- 2.5. ASESORIAS SOBRE LA APLICACION CORRECTA DE LOS REGIMENES ADUANEROS.
  - 2.5.1. Importacion y exportacion.
    - Atencion de sus operaciones en cuanto a: fraccion arancelaria, impuestos ad valorem y permisos.
  - 2.5.2. Operaciones temporales.
    - Solicitud de autorizacion, elaboracion de calendario optico de obligaciones, retornos y revision periodica.
  - 2.5.3. Depositos en cuentas aduaneras.
    - Determinacion de impuestos para obtener la constancia.
    - Fijacion del porcentaje de mercancía nacional para establecer correctamente el retorno de mercancías extranjeras.
    - Tramitacion ante las autoridades de la devolucion del importe depositado en las cuentas aduaneras o su compensacion con cargo a otras importaciones.
- 2.6. RECONOCIMIENTO DE PROGRAMAS DE SUBCONTRATACION Y, ESTIMULOS ESPECIALES.
  - 2.6.1. Reconocimiento del programa de importacion temporal para la exportacion (PITEX)
  - 2.6.2. Reconocimiento de programas de empresas altamente exportadoras (ALTEX)
  - 2.6.3. Reconocimiento de programas de empresas de comercio exterior. (ECE)
  - 2.6.4. Reconocimiento de obtencion del programa de maquila ante la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)
  - 2.6.5. Devolucion de impuestos de importacion pagado por bienes que se incorporan a mercancías exportadas (DRAW BACK)
  - 2.6.6. Elaboracion del informe semestral del control de importaciones temporales y sus retornos.
  - 2.6.7. Realizacion del informe anual para comprobar el debido cumplimiento de la autorizacion del programa.
- 2.7. AUDITORIA LEGAL EN COMERCIO EXTERIOR.
  - 2.7.1. Revision de las operaciones de importacion y exportacion en lo relativo a: clasificacion arancelaria, impuestos ad valorem, impuesto al valor agregado, impuesto sobre la renta, y otros.
- 2.8. ASESORIA SOBRE PRACTICAS DESLEALES DE COMERCIO EXTERIOR Y OTRAS LEYES.
  - 2.8.1. Dumping.
  - 2.8.2. Otras practicas desleales de comercio exterior.
  - 2.8.3. Estudios para la creacion o modificacion de fracciones arancelarias y cuotas ad valorem ante SECOFI y, la Comision Nacional de Aranceles.

2.9. PERMISOS DE IMPORTACION Y EXPORTACION DE PRODUCTOS ESPECIALES ANTE DIVERSAS AUTORIDADES.

2.9.1. SECOFI.

2.9.2. Secretaria de Salud (productos farmaceuticos y quimicos).

2.9.3. SARH (Productos de origen animal y vegetal)

2.9.4. Educacion Publica (Juegos educativos)

2.9.5. Gobernacion (peliculas)

2.9.6. Defensa Nacional (Material Explosivo)

2.10. CONTROL DE CAMBIOS \*

2.11. NORMAS.

2.11.1 Obtencion ante la direccion general de normas, de la autorizacion de la Norma Oficial Mexicana (NOM), que es de caracter obligatorio para ciertos instrumentos y productos, ya sean de fabricacion nacional o de importacion.

2.11.2. Atencion a las visitas de inspeccion que realiza la SECOFI para verificar que los productos cumplan con la NOM, interponiendo el recurso de inconformidad que establece la Ley Federal sobre Metrologia y Normalizacion o juicio de amparo en su caso.

2.12. CAPACITACION Y ORGANIZACION.

2.12.1. Imparticion de cursos de actualizacion para las areas responsables del comercio exterior de la empresa.

2.12.2. Organizacion de los departamentos de trafico y comercio exterior de la empresa.

---

Fuente: Galaz Gámez Morfin y Chavero Yaaazaqui "Menu de servicios", (Triptico publicitario de la compañía), Septiembre de 1990.

CONSULTORIAS QUE OFRECE EL DESPACHO ROBERTO CASAS ALATRISTE, COOPERS & LYBRAND; A LAS OPERACIONES DE SUBCONTRATACION INTERNACIONAL EN TIJUANA. (VERSION TEXTUAL DEL MISMO DESPACHO-1991)

I. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA FIRMA:

- La firma forma parte de la asociacion internacional Coopers & Lybrand desde 1957, la cual enlaza firmas de contadores y consultores en 107 paises y, cuenta con colaboradores que, cubren practicamente todas las especialidades de asesoria, para los mas diversos clientes.
- La asociacion profesional inicio sus actividades en 1924; cuenta con oficinas de representacion en 12 ciudades de la Republica Mexicana y, mas de 1000 colaboradores.
- Sus oficinas de representacion estan ubicadas en: Tijuana, Mexico D.F., Aguas Calientes, Ciudad Juarez, Chihuahua, Guadalajara, Hermosillo, Merida, Monterrey, Puebla, Queretaro y, Tlapico.

II. SERVICIOS QUE OFRECE:

2.1. ASESORIA A LA DIRECCION.

- 2.1.1. Evaluacion integral de los negocios.
- 2.1.2. Planeacion estrategica.
- 2.1.3. Planeacion de la organizacion.
- 2.1.4. Diseno de sistemas de organizacion gerencial.
- 2.1.5. Desarrollo de las funciones de auditoria interna.
- 2.1.6. Diagnostico de productividad.
- 2.1.7. Auditoria administrativa (operacional)
- 2.1.8. Asesoria en comercio internacional.
- 2.1.9. Asesoria integral a empresas en desarrollo.

2.2. ASESORIA FINANCIERA.

- 2.2.1. Ingenieria Financiera
- 2.2.2. Diseno de estrategias financieras.
- 2.2.3. Evaluacion de proyectos de inversion.
- 2.2.4. Diseno de sistemas de informacion financiera.
- 2.2.5. Diseno de sistemas de procedimientos contables y de costos.
- 2.2.6. Formulacion de proyecciones financieras y presupuestos de operacion.
- 2.2.7. Diseno de control presupuestal.
- 2.2.8. Valuacion de acciones.
- 2.2.9. Estudios tecnicos para emision de obligaciones.
- 2.2.10. Desarrollo de modelos para simulacion financiera.
- 2.2.11. Estudios sobre adquisiciones y fusiones.
- 2.2.12. Administracion de efectivo.

2.3. ASESORIA EN MANUFACTURA.

- 2.3.1. Diagnostico de productividad de la funcion de manufactura.
- 2.3.2. Desarrollo de estrategias de manufactura para elevar la productividad.
- 2.3.3. Apoyo para la implantacion de filosofias y tecnicas de control total de calidad.
- 2.3.4. Diseno e implantacion de sistemas de planeacion de recursos de manufactura (MRPII)
- 2.3.5. Diseno e implantacion de sistemas Justo a Tiempo (JIT)
- 2.3.6. Diseno e implantacion de sistemas de automatizacion de diseno y produccion (CAD, CAM, CAE)
- 2.3.7. Diseno e implantacion de sistemas de manufactura integrados por computadora (CIM)
- 2.3.8. Diseno e implantacion de sistemas modernos de mantenimiento (TPM, RCM, CBM)

2.4. ASESORIA EN RECURSOS HUMANOS.

- 2.4.1. Diagnostico de la funcion de recursos humanos.
- 2.4.2. Diagnostico del clima organizacional.
- 2.4.3. Asesorias en procesos de cambio.
- 2.4.4. Diseno de sistemas de administracion de recursos humanos.
- 2.4.5. Asesoria en administracion de compensaciones.
- 2.4.6. Encuestas de sueldos y prestaciones.
- 2.4.7. Seleccion de ejecutivos.

2.4.8. Capacitacion.

2.5. ASESORIAS EN TECNOLOGIA DE INFORMACION.

- 2.5.1. Evaluacion de la funcion de informatica.
- 2.5.2. Planeacion estrategica de tecnologia de informatica.
- 2.5.3. Analisis, diseno e implantacion de sistemas.
- 2.5.4. Estudios de viabilidad.
- 2.5.5. Evaluacion, seleccion e implantacion de paquetes.
- 2.5.6. Asesoria en la elaboracion de contratos tecnicos.
- 2.5.7. Seleccion de equipo de computo.
- 2.5.8. Alternativas de centralizacion, descentralizacion y proceso distribuido.
- 2.5.9. Administracion de base de datos.
- 2.5.10. Administracion de proyectos de sistemas instalacion de centros de computo.
- 2.2.11. Planeacion de continuidad del negocio y prevision de contingencias.
- 2.2.12. Planes de contingencia.

---

Fuente: Roberto Casas Alatrliste, "Menu de servicios" (Folleto publicitario de la compania), Septiembre 1991.

SERVICIOS Y CONSULTORIAS QUE OFRECE EL DESPACHO CORDOVA LEYVA Y ASOCIADOS, S.C. A LAS EMPRESAS UBICADAS EN MEXICALI Y ENSENADA, B.C.F.

(VERSION TEXTUAL DEL MISMO DESPACHO; SEPTIEMBRE DE 1990)

## I. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA FIRMA:

- La asociacion se inicio en la Ciudad de Mexicali, Baja California, en abril de 1981. Con objeto de tener acceso a una tecnologia avanzada (...) formamos parte de la Firma Nacional de Galaz, Gomez Morfin, Chavero, Yamazaki y Cia., los cuales a su vez son miembros de Deloitte & Touche International una de las firmas mas importantes de Contadores Publicos a nivel Mundial.
- Lo anterior nos permite ofrecer a nuestra clientela (...) las tecnicas mas sofisticadas con un elevado control de calidad, siendo lo anterior el resultado de los servicios que provee Deloitte & Touche International en Auditoria, Asesorias...(.), contando con sus firmas localizadas en todo el mundo.
- Cuenta con oficinas de representacion en Mexicali y Ensenada, Baja California.
- Asesora actualmente a cerca de 100 empresas no maquiladoras y, a 7 empresas MAQUILADORAS ubicadas en Mexicali.

## II. SERVICIOS QUE OFRECE:

### 2.1. SERVICIOS EN EL AREA ADMINISTRATIVA.

- 2.1.1. Diagnostico administrativo. (auditoria interna)
- 2.1.2. Manuales administrativos (Diseno, implementacion y mantenimiento)
  - Manual de la organizacion de la empresa.
  - Manual de procedimientos.
- 2.1.3. Sistemas de informacion.
- 2.1.4. Sistemas de costos.
  - Programar la produccion.
  - Controlar la produccion.
- 2.1.5. Apoyo en el proceso electronico de datos en las siguientes areas:
  - Contabilidad
  - Nominas
  - Control de inventarios.
  - Facturacion.
  - Cobranza.
  - Cuentas por pagar.
  - Control de importaciones y exportaciones.
- 2.1.6. Apoyo en administracion de recursos humanos.
  - Reclutamiento de personal ejecutivo
  - Programas de entrenamiento y capacitacion.
  - Programas de evaluacion del desempeño.

### 2.2. SERVICIOS FINANCIEROS.

- 2.2.1. Diagnostico financiero.
  - liquidez, solvencia, solidez, apalancamiento, margenes de utilidad, gastos fijos, rentabilidad del capital, punto de equilibrio, rentabilidad de los activos fijos, inmovilizacion de cuentas por cobrar e inventarios, etc.
- 2.2.2. Estudios de viabilidad economica y financiera en proyectos de inversion.
  - Estudios de Mercado
  - Estudios tecnicos de produccion o de servicio.
  - Estudio de los aspectos administrativos.
  - Estudio financiero y economico.

### 2.3. ASESORIA A LA ALTA DIRECCION.

- 2.2.3. Diseno e implementacion de modelos de planeacion anual y control presupuestal.
- 2.2.4. Estudios tecnicos para la obtencion y contratacion de creditos.
- 2.3.1. En planeacion estrategica.
  - Posicionamiento estrategico o diagnostico. Donde estamos ?
  - Fijacion de objetivos. A donde deseamos ir ?
  - Formulacion de estrategias. Como llegar aqui o alla ?
- 2.3.2. En consejos de administracion.
  - Participacion en las juntas de consejo de administracion en calidad de consejero.
- 2.3.3. Asesoria en consultas especificas.

2.3.4. En el proceso de administración por objetivos.

2.3.5. Asesoría permanente.

-El servicio funciona a través de un programa de visitas elaborado de común acuerdo con el cliente en el que se establece el tipo de visita y su periodicidad; el honorario contratado está en función del tipo y número de visitas.

-Tiene tres fases: presentación ante la gerencia, discusión de notas e informe.

-Una vez establecido el informe, la labor de prosecución corresponde a la Gerencia.

-Las áreas que incluye son: nóminas y administración de personal, procedimiento de compras, procedimiento de ventas, control de cambios, inventarios y almacenaje, costos, área fiscal, área de declaraciones anuales, área contable, sistemas de información y control.

2.4. AUDITORIA.

-Al formar parte de la firma nacional de Galaz, Gómez Morfin, Chavero Yamazaki, A.C., tenemos acceso a la técnica desarrollada por Touche Ross International conocida como TRAP (Proceso de Auditoría de Touche Ross) que es aplicable a todos nuestros trabajos de

-Las auditorías que realizamos cubren: auditoría financiera, auditoría fiscal y revisiones especiales.

2.5. PLANEACIÓN Y ASESORÍA FISCAL.

2.6. PREPARACIÓN DE CURSOS Y PLÁTICAS TÉCNICAS.

-La participación de la firma puede ser en calidad de coordinador del evento, expositor y como auxiliar en la localización de especialistas.

2.7. FUNCIONAR COMO COMISARIO ANTE LOS ORGANOS DE VIGILANCIA DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES.

2.8. SELECCIÓN DE PERSONAL.

-Principalmente para puestos ejecutivos.

---

Fuente: Cordova Leyva y Asociados "Menu de Servicios", (Triptico publicitario), Septiembre de 1998.

## SERVICIOS QUE OFRECE A LAS EMPRESAS LA FIRMA BINACIONAL DE ABOGADOS CREEL Y GARCIA CUELLAR

## I. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA FIRMA:

- Aun no tiene oficinas de representación en Tijuana; pero opera en Matamoros, Tamaulipas donde ofrece sus servicios a Maquiladoras ubicadas en dicho municipio y, tiene tambien oficinas en Mexico, D.F.
- Se tiene pensado abrir otras sucursales, en otras ciudades fronterizas para atender a la maquiladora.
- La firma se fundo en 1936; especialista en derecho corporativo nacional e internacional; lo que le permite atender a corporaciones industriales y a la comunidad financiera, ya sea en Mexico o en el extranjero.
- Las corporaciones transnacionales que actualmente atiende son de diversas nacionalidades, entre las que destacan: Canadienses, Americanas, Japonesas y Europeas.
- Mantiene relaciones de trabajo con varias firmas de abogados en el extranjero; varios de los miembros de la asociacion estan trabajando directamente con uno o mas de esas firmas en los Estados Unidos. Esto permite entender mejor, los problemas legales que enfrentan las companias estadounidenses en sus negocios internacionales.

## II. SERVICIOS QUE OFRECEN:

## 2.1. DERECHO CORPORATIVO.

- 2.1.2. Constitucion mercantil, incluyendo asociaciones.
- 2.1.3. Fusiones y otras consolidaciones.
- 2.1.4. Disolucion y liquidaciones.
- 2.1.5. Quiebras.
- 2.1.6. Adquisiciones y despojo.
- 2.1.7. Trusts.
- 2.1.8. Franquicias.
- 2.1.9. Seguros.
- 2.1.10. Hipotecas y otros instrumentos de garantia.
- 2.1.11. Legislaciones gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal.

## 2.2. BANCA Y FINANZAS.

- 2.2.1. Tiene relaciones con las principales firmas consultoras sobre financiamiento en Mexico e Instituciones Bancarias.

## 2.3. IMPUESTOS.

- 2.3.4. Subsidios.
- 2.3.5. Incentivos especiales.
- 2.3.6. Litigio fiscal.
- 2.3.7. Trabajan frecuentemente con las principales firmas de contadores que operan en Mexico.

## 2.4. LEGISLACION PUBLICA Y ADMINISTRATIVA.

- 2.4.1. Inmigracion.
- 2.4.2. Svaps
- 2.4.3. Registro de productos.
- 2.4.4. Control de precios
- 2.4.5. Estandares de Calidad.
- 2.4.6. Permisos de importacion y exportacion.
- 2.4.7. Pesos y medidas.
- 2.4.8. Regulaciones Sanitarias.
- 2.4.9. Legislacion ambiental.

## 2.6. PRACTICAS INTERNACIONALES.

- 2.6.1. Inversion extranjera en Mexico, incluyendo Joint-Ventures.
- 2.6.2. Inmigracion.
- 2.6.3. Todos los asuntos relacionados con derechos de autor, patentes y transferencia de tecnologia.
- 2.6.4. Legislacion sobre maquiladoras.

- 2.6.5. Asuntos relacionados con el comercio internacional en general, incluyendo asesoria sobre regulaciones de comercio internacional y embarques.
- 2.6.6. Representacion en el financiamiento de transacciones internacionales.
- 2.6.7. Asesoria para obtener credito extranjero para sus actividades en Mexico.

III. PERSONAL BILINGUE (Desde representantes legales en el extranjero, hasta secretarias y recepcionistas)

IV. SISTEMAS DE INFORMACION CON LOS QUE CUENTA:

- 4.1. Posee una extensa y completa documentacion leal, disponible por computadora para todos los departamentos de la empresa.

---

Fuente: Creel y Garcia Cuellar, S.C. "Menu de servicios" (triptico publicitario de la compaia), Septiembre de 1990.

CUADRO 28

DESTINOS DE CREDITOS PARA CAPITAL DE TRABAJO CANALIZADOS POR EL BANCO DE COMERCIO EXTERIOR  
EN LA ZONA PACIFICO NORTE (BAJA CALIFORNIA, SONORA, SINALOA Y CHIHUAHUA). PERIODO 1990-FEB.DE 1992  
( MILES DE DOLARES )

PROGRAMAS **	P R O D U C C I O N			ACOPIO DE INVENTARIOS			E X I S T E N C I A S			
	AÑO	1990	1991	1992	1990	1991	1992	1990	1991	1992
1) EXPORTACION										
MANUFACTURA Y SERV.	100169.1	103476.6	16677.2	1189.2	6945.3	1482.5	4970.4	9257	173.9	
AGROPEC.Y SIVICOLA	147403.3	133422.7	34350	19597	25679	3916.3	35043.4	25965	1649.6	
APICOLA		37.5								
SECTOR TURISTICO										
IND.MAQUILADORA	461.5	26.7								
PROVEEDOR-MAQUILADORA	5547.6	4146.128	714.1							
SECTOR PESQUERO										
EMP.DE COM.EXTERIOR.	10582.9	11485.2		182	1139.9	144.9				
MINERIA										
EMP.TRANSPORTISTAS										
CAFE		23.9			907.7	380				
EQUIPAMIENTO.										
SUBTOTAL (1)	282972.0	274329.1	53473.7	20968.2	34671.8	5763.7	40013.8	34222.0	1823.7	

Fuente: Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), S.N.C., Dirección de Operaciones.  
Los espacios en blanco indican que no se canalizo ningún tipo de crédito para el programa correspondiente.

CUADRO 21

DESTINOS DE CREDITOS PARA CAPITAL DE TRABAJO CANALIZADOS POR EL BANCO DE COMERCIO EXTERIOR  
 EN LA ZONA PACIFICO NORTE (BAJA CFA., SONORA, SINALOA Y CHIHUAHUA). PERIODO 1990-FEB. DE 1992  
 (ESTRUCTURA PORCENTUAL)

PROGRAMAS	P R O D U C C I O N			A C O P I O D E I N V E N T A E X I S T E N C I A S					
	1990	1991	1992	1990	1991	1992	1990	1991	1992
1) EXPORTACION									
MANUFACTURA Y SERV.	0.35	0.33	0.31	0.36	0.20	0.24	0.12	0.24	0.10
AGROPEC. Y SIVICOLA	0.52	0.43	0.54	0.33	0.74	0.68	0.83	0.76	0.90
AFICOLA									
SECTOR TURISTICO									
IND. MAQUILADORA									
PROVEEDOR-MAQUILADORA	0.02	0.02	0.01						
SECTOR PESQUERO	0.07	0.03	0.03	0.01	0.03	0.03			
EMP. DE COM. EXTERIOR.	0.04	0.04							
MINERIA									
EMP. TRANSPORTISTAS									
CAFE					0.03	0.05			
EQUIPAMIENTO.									
SUBTOTAL (1)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Fuente: Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), S.N.C., Dirección de Operaciones.  
 Los espacios en blanco indican que no se canalizo ningún tipo de crédito para el programa correspondiente.



CUADRO 24

-----

DESTINO DEL CREDITO TOTAL OTORGADO POR BANCOMEXT EN LA REGION PACIFICO NORTE  
(EXPRESADOS EN MILES DE DOLARES)      (EXPRESADO EN PORCENTAJES)

-----

PROGRAMAS **	TOT.FINANCIAMIENTO ANUAL				TOTAL	TOT.FINANCIAMIENTO ANUAL				TOTAL
	ANO	1990	1991	1992	1990-92	1990	1991	1992	1990-92	
1) EXPORTACION										
MANUFACTURA Y SERV.	152196.5	192053.0	39316.4	383565.9	0.301	0.331	0.323	0.3177		
AGROPEC.Y SIVICOLA	279561.4	254787.7	54787.3	589136.4	0.553	0.440	0.450	0.4879		
APICOLA	390.2	64.7	5652.5	6107.5	0.001		0.046	0.0051		
SECTOR TURISTICO	11614.4	32816.8	0.0	44431.2	0.023	0.057		0.0368		
-----										
IND.MAQUILADORA	1277.7	25507.8	0.0	26785.5	0.003	0.044		0.0222		
PROVEEDOR-MAQUILADORA	6004.8	4186.3	1417.8	11608.9	0.012	0.007	0.012	0.0096		
-----										
SECTOR PESQUERO	24053.6	34279.9	5434.3	63767.8	0.048	0.059	0.045	0.0528		
EMP.DE COM.EXTERIOR.	24948.8	33999.9	13631.6	72580.3	0.049	0.059	0.112	0.0601		
MINERIA										
EMP.TRANSPORTISTAS	0.0	949.5	1321.7	2271.2		0.002	0.011	0.0019		
CAFE	0.0	931.6	300.0	1231.6		0.002	0.002	0.0010		
EQUIPAMIENTO.	5937.1	0.0	0.0	5937.1	0.012			0.0049		
-----										
SUBTOTAL (1)	505984.5	579577.2	121661.7	1207423.4	1.0	1.0	1.0	1.0		

Fuente: Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), S.N.C., Dirección de Operaciones.

-----



CUADRO 26

COMPANIAS SHELTER QUE OPERAN EN TIJUANA Y SU UBICACION EN LOS ESTADOS UNIDOS.  
AÑO 1990

RAZON SOCIAL	Localizacion en los E.U.
1. SOND ELECTRONICS MANUFACTURING CORP.	1075, Bay Blvd. Vista, California 92081
2. OFI-OFFSHORE FACTORIES, INC.	678 3rd Avenue, Suite 314. Chula Vista, California 92010
3. ASSEMBLE IN MEXICO, INC.	751 Design Court, Chula Vista, California 92011
4. SAJAMEX MANUFACTURING INC.	2704 Transportation Ave., Suite C & D., National City California
5. CALMEX MANUFACTURING INC.	4650 Border Village Rd., Suite P., San Ysidro, California
6. ESTEC INTERNATIONAL,	16436 Bernardo Center Dr., Suite 217, San Diego, California.
7. IMEX CORPORATION	17131 Siempre Viva Rd., Suite 101, San Diego, California 92170
8. IMED CORPORATION	3065 Bayer Blvd., #100, San Diego, California 92154
9. RAMEY INTERNATIONAL INC.	12455 San Bruno Cove, San Diego, California 92130
10. ELECTRO-MEX, INC.	26075 Diaz Road, Tescucula, California 92092
11. VERTEK INTERNATIONAL	5775 Custom House Plaza, Suite D., San Diego, California 92154
12. KEYTON, INC.	1424 30th Street, # 5, San Diego, California 92101
13. MADE IN MEXICO INC.	651 Anita Street, Suite 200, Newport Beach, California 92661
14. PROCONSULT., INC.	416 W. San Ysidro Blvd., Suite 39, San Ysidro, California 92079
15. CAL PACIFIC OF CALIFORNIA	1520 Euall Street, Suite 208, Newport Beach, California 92660
16. INTERNATIONAL HOLDINGS CO.	355 W. Beach St., Suite 546, San Diego, California 92101
17. SARCO INTERNATIONAL, INC.	1180 Euall Street, # 201, Newport Beach, California 92660
18. TRATEC OF CALIFORNIA, INC.	3302 Main Street, Suite 43, Chula Vista, California 92011
19. ALFA SOUTHWEST CORPORATION.	337 W. 35th, Ste. A, National City, California. 92050

Fuente: Relacion elaborada en 1990 por la direccion de los programas Shelter en Tijuana.

Ubicada en le parque industrial internacional Tijuana.

CUADRO 27: CLASIFICACION DE LOS SERVICIOS DE ACUERDO A SU FUNCION  
(VERSION VERTICAL)

I. SERVICIOS REQUERIDOS ANTES DE LA PRODUCCION  
(PLANEACION Y DISENO)

1.1. COMPRENDIDOS EN LA ETAPA DE PLANEACION.

1.1.1. SERVICIOS VINCULADOS CON LAS FUNCIONES DE  
RELACIONES PUBLICAS E INDUSTRIALES.

- Promoción de la industria maquiladora en el exterior.
- Atención a inversionistas extranjeros.
- Seminarios y conferencias.
- Intermediación con asociaciones industriales y gobierno.
- Localización de proveedores, socios y profesionistas.
- Promoción financiera.
- Representación gremial.

1.1.2. SERVICIOS VINCULADOS CON LAS FUNCIONES LEGALES  
Y OPERACIONALES.

- Asesoría sobre:
- Ventajas y obligaciones de los programas de subcontratación en México: Maquila, Pitex, Altex y ECE.
- Ventajas de los diversos regímenes de producción conjunta: subcontratación, shelter y subsidiaria.
- Regulaciones legales sobre inversión en capital: fideicomisos, joint-venture, composición del capital, fusiones, etc.
- Regulaciones ambientales y sanitarias.
- Regulaciones legales en la adquisición de servicios: fianzas, seguros, transporte, aduana, etc.
- Legislación sobre normas y producción controlada.
- Marco regulatorio para la constitución mercantil.
- Regimen fiscal.

1.1.3. SERVICIOS RELACIONADOS CON LAS FUNCIONES DE  
INFRAESTRUCTURA Y SU MANTENIMIENTO.

- Consultoría ingenieril en construcción e instalaciones asociadas.

1.1.4. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE  
COMUNICACION.

- Consultoría Ingenieril en sistemas de comunicación.

1.1.5. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE  
INFORMATICA.

- Consultoría ingenieril sobre informática.

1.1.6. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE  
MANUFACTURA.

- Consultoría ingenieril en manufactura.

1.1.7. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS.

-Asesoría sobre el régimen de inmigración, laboral y fiscal en México.

1.1.7. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE COMERCIO EXTERIOR.

-Régimen de comercio exterior al que debe adecuarse la empresa en México y terceros países: programas de importación temporal, gravámenes y clasificación arancelaria, legislación cambiaria, patentes y franquicias, productos preferenciales (SGP), programas de exportación temporal, etc.

1.1.8. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION CONTABLE.

-Consultoría fiscal, contable y en informática.

1.2. COMPRENDIDOS EN LA ETAPA DE DISEÑO Y "DESPEGUE"

1.2.1. SERVICIOS VINCULADOS CON LAS FUNCIONES LEGALES Y OPERACIONALES.

-Estudios de mercado y sobre estructura de costos.  
-Estudios técnicos y económicos.  
-Asesoría sobre localización.  
-Estudios de factibilidad.  
-Desarrollo y constitución mercantil (anexo)

1.2.2. SERVICIOS RELACIONADOS CON LAS FUNCIONES DE INFRAESTRUCTURA Y SU MANTENIMIENTO.

-Construcción y contratación de servicios asociados.  
-Arrendamiento de instalaciones.  
-Servicios de distribución de equipo y provisiones de oficina.  
-Diseño e instalación de sistemas de alarma, aire, refrigeración, electricidad, drenaje, etc.  
-Instalación de sistemas de alarma.  
-Uso de servicios de peaje, distribución de agua, alumbrado, etc.  
-Uso generalizado de la infraestructura de la ciudad.

1.2.3. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE COMUNICACION.

-Acometidas e instalación de infraestructura de comunicación.  
-Adquisición de instrumentos de comunicación: aparatos telefónicos, antenas, modems, radios, etc.  
-Diseño y aplicación de sistemas.

#### 1.2.4. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE INFORMATICA.

- Diseño de sistemas de informatica: alternativas de centralización, descentralización, proceso distribuido, etc.
- Selección e instalación de equipo de computo.
- Selección y diseño de: software base y software aplicado

#### 1.2.5. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE MANUFACTURA.

- Selección de sistemas de producción (continua, en bloques, en línea, etc.).
- Diseño e implementación de estrategias automatizadas de manufactura tales como:
  - \*sistemas Justo a tiempo (JIT).
  - \*sistemas de automatización de diseño y producción (CAD, CAM, CAE).
  - \*sistemas para controlar materiales e inventarios. (MRPI y MRPII).
  - \*sistemas de manufactura integrada (CIM).
- Programación de la producción (balanceo de líneas, distribución de máquinas, calibramiento de máquinas, etc.).

#### 1.2.6. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS.

- Diseño de estrategias gerenciales y contables.
- Diseño de manuales de organización.
- Diseño de sistemas en las áreas de: recursos humanos, procedimientos, estrategias financieras, contingencias, planeación, etc.
- Diseño en sistemas de administración de recursos humanos: compensaciones, organigrama, asignación de puestos y salarios, determinación del perfil, diseño e instalación de sistemas de seguridad e higiene, grupos de trabajo, etc.

#### 1.2.7. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE COMERCIO EXTERIOR.

- Clasificación arancelaria
- Diseño de planes de trasbordo
- Asesoría sobre empaques y embalajes
- Organización y diseño de: departamentos de tráfico, almacenes y comercialización.
- Servicio de Banco de datos en comercio exterior: importadores, exportadores, productos preferentes...
- Licitaciones internacionales

#### 1.2.8. SERVICIOS VINCULADOS CON LA FUNCION CONTABLE.

- Diseño de sistemas para el procesamiento electrónico de datos en las áreas de: contabilidad, nominas, control de inventarios, facturación, cobranza, cuentas por pagar, libros de asientos, etc.
- Diseño de procedimientos contables, presupuestales y de costos.

#### 1.2.9. SERVICIOS FINANCIEROS ANTES DE LA PRODUCCION.

- Celebración de fideicomisos sobre propiedades.
- Celebración de fianzas sobre: construcción, maquinaria y equipo temporalmente importado, fidelidad, otros.
- Contratación de seguros sobre bienes inmuebles, maquinaria y equipo, transportes, otros.
- Celebración de arrendamiento financiero (poco usual)
- Gestión crediticia y financiamiento.
- Administración del efectivo requerido antes de la producción.
- Seguros y garantías para cubrir riesgos políticos.
- Intermediación bursátil

### II. SERVICIOS REQUERIDOS DURANTE LA PRODUCCION (PRODUCCION)

#### 2.1. COMPRENDIDOS EN LA ETAPA DE PRODUCCION:

##### 2.1.1. SERVICIOS VINCULADOS CON LAS FUNCIONES LEGALES Y OPERACIONALES.

- Asesoría legal durante la producción.

##### 2.1.2. SERVICIOS RELACIONADOS CON LAS FUNCIONES DE INFRAESTRUCTURA Y SU MANTENIMIENTO.

- Rentas por concepto de edificios y equipos.
- Mantenimiento de edificios y jardines.
- Servicio de fumigación.
- Servicio de seguridad nocturna y diurna.
- Recolección de basura.
- Suministro de energía eléctrica.
- Suministro de agua
- Uso general de servicios públicos.

##### 2.1.3. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE COMUNICACION

- Servicios de telefonía básica (Interna)

##### 2.1.4. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE INFORMATICA

- Administración y mantenimiento de sistemas.
- Administración y actualización de bancos de datos.
- Arrendamiento de equipo de computo.

#### 2.1.5. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE MANUFACTURA

- Calibramiento de maquinaria y equipo.
- Mantenimiento de maquinaria y equipo.
- Reparación preventiva y correctiva.

#### 2.1.6. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS.

- Selección y contratación de personal directo e indirecto.
- Capacitación de personal directo e indirecto.
- Elaboración y administración de nominas.
- Transporte de trabajadores.
- Celebración de eventos sociales y deportivos.
- Tramitación de Visas para personal extranjero.
- Servicios de guardería.
- Servicios de hospedaje y alimentación.

#### 2.1.7. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION CONTABLE.

- Contabilidad general (Operaciones "blandas y rutinarias")

#### 2.1.8. SERVICIOS FINANCIEROS DURANTE LA PRODUCCION.

- Primas e intereses por concepto de: fianzas seguros, financiamientos y arrendamientos.
- Administración del efectivo requerido durante la operación de la empresa y del personal.
- Servicio panamericano de protección.
- Administración de nominas.
- Individualización de cuentas
- Seguros de grupo, administración y diseño de cuentas para el retiro.

### III. SERVICIOS REQUERIDOS DESPUES DE LA PRODUCCION

#### 3.1. COMPRENDIDOS EN LA ETAPA DE COMERCIO EXTERIOR.

##### 3.1.1. SERVICIOS VINCULADOS CON LAS FUNCIONES LEGALES Y OPERACIONALES.

- Asesoría aduanal y en comercio exterior.

##### 3.1.2. SERVICIOS RELACIONADOS CON LAS FUNCIONES DE INFRAESTRUCTURA Y SU MANTENIMIENTO.

- Servicios de arrendamiento, seguridad y mantenimiento de: oficinas de tráfico, almacenes, camiones, cajas y contenedores.

3.1.3. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE COMUNICACION.

- Telecomunicaciones.
- Telefonía básica y especializada.
- Fax y telégrafo.
- Mensajería y correo ordinario.
- Servicios digitales de alta velocidad.

3.1.4. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE INFORMATICA.

- Banco de datos sobre: mercados, importadores, exportadores, proveedores, cotizaciones internacionales, precios, productos preferenciados (SGP), clasificación arancelaria por producto, etc.

3.1.5. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS.

- Similar a los requeridos en la etapa de producción; pero ahora aplicadas a las áreas propias del comercio exterior.

3.1.6. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE COMERCIO EXTERIOR.

- Fletes: aéreos, terrestres, de ferrocarril, navieros y, multimodales.
- Importación temporal y renta de contenedores.
- "Corretaje" de transporte binacional.
- Almacenaje.
- Agencias de viajes y renta de autos.
- Trámite aduanal.
- Determinación y clasificación arancelaria.
- Atención a visitas aduanales y depósito fiscal.
- "Corretaje" aduanal binacional.
- Comercialización y promoción de productos.

3.1.7. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION CONTABLE.

- Contabilidad general (actividades "blandas y rutinarias")

3.2. COMPRENDIDOS EN LA ETAPA DE EVALUACION DEL PROCESO.

3.2.1. SERVICIOS VINCULADOS CON LAS FUNCIONES LEGALES Y OPERACIONALES.

- Servicios legales vinculados con procesos de transición: cambio de régimen, fusiones, asociaciones, trusts..

3.2.2. SERVICIOS RELACIONADOS CON LAS FUNCIONES DE INFRAESTRUCTURA Y SU MANTENIMIENTO.

- Asesoría ingenieril para ampliar o reducir el tamaño de planta.
- Reorganización de espacios.

3.2.3. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE COMUNICACION.

-Diagnóstico de la función de comunicaciones.

3.2.4. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE INFORMATICA.

-Evaluación de la función de informática.

3.2.5. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE MANUFACTURA.

-Diagnóstico de la función de manufactura: productividad, sistemas de control de calidad, inspección de normalizadoras...

3.2.5. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS.

-Diagnóstico de la función de recursos humanos: rotación de personal, ausentismo, accidentes...

-Cursos de actualización.

-Planeación estratégica.

3.2.6. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION DE COMERCIO EXTERIOR.

-Dumping y otras prácticas desleales de comercio

-Propiedad intelectual.

-Estrategias para mejorar la "exposición" arancelaria.

-Asesoría sobre Draw Back.

-Atención a visitas aduanales.

-Reconocimiento aduanal.

3.2.7. SERVICIOS RELACIONADOS CON LA FUNCION CONTABLE.

-Auditoria fiscal y contable.

-Diagnóstico financiero o auditoria financiera.

-Evaluación integral de los negocios.

3.2.8. SERVICIOS FINANCIEROS DESPUES DE LA PRODUCCION.

-Valuación de acciones e intermediación bursatil.

-Diagnóstico financiero.

-Administración de efectivo.

-Servicios de factoraje

-Seguros sobre mercancías en tránsito

-Servicio panamericano.

CUADRO 28

SERVICIOS AL PRODUCTOR INVOLUCRADOS EN LA CONSTITUCION MERCANTIL  
Y OPERACIONAL DE UNA INDUSTRIA MAQUILADORA.

---

I. PRESTADORES DE SERVICIOS INVOLUCRADOS EN LA CLASIFICACION  
ARANCELARIA PRIMARIA.

Es una de las primeras investigaciones que debe efectuarse antes de establecer un programa de maquila ya que, los aranceles pueden neutralizar las ventajas de establecer dichas empresas en México. Los prestadores de servicios involucrados son:

- i) Agentes aduanales de ambos lados de la frontera,
- ii) La aduana del país destinatario
- iii) Servicio de datos de algunos bancos mexicanos.
- iv) Consultores independientes extranjeros ó mexicanos.

II. PRESTADORES DE SERVICIOS INVOLUCRADOS EN LA CONSTITUCION  
DE LA SOCIEDAD MERCANTIL

2.1. Relacionados con el Reconocimiento de la Razon Social por parte de la Secretaria de Relaciones Exteriores, la Protocolización del Acta Constitutiva , el Registro Federal de Contribuyentes, el Registro Público del Comercio, y la Celebración de Contratos de Arrendamiento.

- i) Apoderados profesionales de la empresa (Consultorias independientes y/o empleados profesionales de la empresa)
- ii) Notarios Públicos.
- iii) Representantes profesionales de las dependencias mencionadas.

2.2 Relacionados con el Contrato de Maquila: es un acuerdo debidamente lealizado de trabajo entre la empresa que se constituye y presta servicios de maquila y la empresa extranjera que recibe dicho servicio. Una de las partes más importantes de dicho documento es el "acuerdo de comodato"

- i) Notario público mexicano o extranjero.
- ii) Representantes profesionales del Consulado Mexicano.
- iii) Representantes profesionales de la empresa.

2.3 Otros trámites: Certificado de Aportación de los socios, inscripción en Salubridad, inscripción en INFONAVIT, inscripción en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), inscripción en la Camara Nacional de la Industria de Transformación (CANCINTRA), registro ante la Secretaria de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), autorización del uso del suelo ante la Secretaria de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (SAHOPE) e, inscripción en el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras. Algunos de los prestadores de servicios involucrados son:

- i) Representantes profesionales de las dependencias enunciadas. (abogados, ingenieros, economistas, contadores, etc. todos mexicanos).
- ii) Notarios Públicos.
- iii) Apoderados profesionales de la empresa: el empresario puede acudir a consultorias independientes los cuáles realizan los trámites en "paquete".

2.4 Relacionados con el establecimiento de fideicomiso. Es la figura jurídica-financiera que permite a los extranjeros la adquisición y enajenación de terrenos mexicanos ubicados a menos de 100 kilometros de las fronteras o a menos de 50 de los litorales.

- i) Representantes profesionales de instituciones financieras mexicanas.
- ii) Apoderados de la empresa (pueden ser abogados, economistas, contadores, o cualquier persona que designe la empresa, ya sea de nacionalidad mexicana o extranjera.)
- iii) Representantes profesionales de la Secretaria de Relaciones Exteriores y la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

2.5 Relacionados con la obtención del Programa de Maquila ante la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). Debido a que este documento resulta ser una declaración anticipada de las operaciones de la empresa durante el primer año de operación, resulta muy importante que se encuentre preparado en forma profesional. Ante ello los prestadores de servicios involucrados pueden ser:

- i) Representantes profesionistas de la empresa ya sean mexicanos o extranjeros, los cuáles pueden ser:
  - Economistas,
  - Contadores Públicos,
  - Administradores de empresas,
  - Otros profesionistas afines.
- ii) Representantes profesionales de SECOFI.

III. SERVICIOS AL PRODUCTOR INVOLUCRADOS EN LA CONTRATACION Y ADQUISICION DE ALGUNAS INSTALACIONES.

- i) Autorización de Construcción,
- ii) Autorización de uso del suelo.
- iii) Fianza de Construcción.
- iv) Atención a vistas de inspección.
- v) Revisión y autorización de uso y funcionamiento para ampliación de plantas de distribución de gas.
- vi) Aprobación de proyectos eléctricos; para lo cual se requiere: copia heliográfica de los planos de la instalación, diagrama de distribución de cargas, croquis de localización, lista de materiales y equipo a utilizar y, memoria técnica.

En consecuencia se requiere el concurso de: ingenieros, arquitectos, electricistas, abogados, entre otros. Así como representantes profesionales de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial.

-----  
Elaborado en base a: Secretaria de Desarrollo del Gobierno de Baja California, "El 1,2,3..de las inversiones: guía práctica para el empresario que ha decidido establecerse en el Estado de Baja California" Tijuana, B.Cfa., 1990 (mimeo).  
-----

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACION DE  
ALTA VELOCIDAD, QUE UTILIZAN ALGUNAS MAQUILADORAS DE TIJUANA Y MEXICALI.  
(CONTRATOS DE 1989, 1990 Y 1992)

Compañías maquiladoras.	Parque industrial al que pertenece	Municipio	Rama	Velocidad	Cobertura	Puesta en Operación
1 VIDEOTEC DE MEXICO.	Parque Industrial-Lago	Tijuana	Electronica	2 MBPS	Cruce Fronterizo	89
2 NELLCOG	Parque Industrial-Mesa	Tijuana	n.d.	64 KBPS	Cruce Fronterizo	89
3 RAYCHEW TECNOLOGICAS	Ciudad Industrial N.Tij.	Tijuana	n.d.	2 MBPS	Cruce Fronterizo	90
4 ELECTROL DE MEXICO	Centro Ind.-Brisas.	Mexicali	Electronica	64 KBPS	Cruce Fronterizo	90
5 COMPONENTES DE LA MESA	En ninguno	Tijuana	Electronica	64 KBPS	Cruce Fronterizo	91
6 BOURNS DE MEXICO	En ninguno	Tijuana	Electronica	64 KBPS	Cruce Fronterizo	91
7 AUTONETICA	En ninguno	Mexicali	n.d.	2 MBPS	Cruce Fronterizo	91
8 HITACHI CONSUMERS	Ciudad Industrial N.Tij.	Tijuana	Electronica	2 MBPS	Cruce Fronterizo	91
9 ENSAMBLADORES ELECTR.	En ninguno	Mexicali	Electronica	2 MBPS	Cruce Fronterizo	91
10 MASAMEX	En ninguno	Tijuana	Electronica	64 KBPS	Cruce Fronterizo	91
11 JUEGOS CALIFORNIAS	Centro Ind.-Pinos	Tijuana	Jugetes	64 KBPS	Cruce Fronterizo	91
12 HINDAY DE MEXICO	Parque Ind.-Florida	Tijuana	n.d.	2 MBPS	Cruce Fronterizo	91
13 SIGLO PRODUCTOS	Parque Industrial-Mesa	Tijuana	n.d.	64 KBPS	Cruce Fronterizo	91
14 JUGETRENES	En ninguno	Tijuana	Jugetes	64 KBPS	Cruce Fronterizo	91
15 ENSAMBLES MEDICOS	Centro Ind.-Arboledas	Tijuana	Prod.Medico	64 KBPS	Cruce Fronterizo	91
16 INTERAZ	Centro Ind.-Olivos	Tijuana	n.d.	2 MBPS	Cruce Fronterizo	92
17 AMP INDUSTRIAL MEX,	Parque Ind.-Californias	Mexicali	n.d.	64 KBPS	Cruce Fronterizo	ep
18 CASIO ELECTRONEX	Parque Ind.-Frontera	Tijuana	Electronica	64 KBPS	Cruce Fronterizo	ep
19 COMAIR ROTRON	Ciudad Industrial N.Tij.	Tijuana	Electronica	64 KBPS	Cruce Fronterizo	ep
20 DINAMICA AEROMEX.	Parque Ind.-Nelson	Tijuana	n.d.	64 KBPS	Cruce Fronterizo	ep
21 MEXKON	En ninguno	Tijuana	n.d.	2,048 MBPS	Cruce Fronterizo	ep
22 PLASTICOS BAJACAL.	Parque Ind.-Pacífico	Tijuana	n.d.	64 KBPS	Cruce Fronterizo	ep
23 PRODUCTOS UROLOGICOS	Parque Ind.-Mexicali III	Mexicali	Prod.Medico	2,048 MBPS	Cruce Fronterizo	ep
24 ER/L DE MEXICO	Centro Ind.-Bustamante	Tijuana	n.d.	64 KBPS	Cruce Fronterizo	ep

Fuente: Telefonos del Noroeste, Departamento de Expansión. ep = En proceso de instalación.

KBPS = Kilo bytes/segundo, MBPS = Mega bytes/segundo.

-----  
**CUADRO 30: ESTRUCTURA DE LA PEA EN BAJA CALIFORNIA**  
 -----

**COMPOSICION POR SECTORES**

	MEXICALI	TIJUANA	TECATE	ENSENADA
I. SECTOR PRIMARIO	18.19	3.97	8.85	29.64
II. SECTOR MANUFACTURERO	14.6	25.12	34.65	4.3
INDUSTRIA MAQUILADORA	13.75	17.39	13.11	1.44
III. SECTOR TERCIARIO	65.87	69.76	56.68	64.77
A) COMERCIO	19.00	22.48	14.93	22.4
B) SERVICIOS AL PRODUCTOR:	27.32	38.42	26.58	22.57
TRANSPORTES	2.89	3.21	4.16	4.34
CONSTRUCCION Y ELECTRICIDAD	7.37	5.7	8.86	5.88
FINANZAS	1.81	2.45	0.91	0.11
SERVICIOS TECNICOS Y PROF.	3.44	7.78	6.27	11.97
OTROS SERVICIOS	12.57	13.36	7.18	8.27
C) SERVICIOS AL CONSUMIDOR:	9.38	18.85	8.84	5.98
EDUCACION	4.57	1.45	2.12	1.95
TURISMO	2.41	5.89	3.94	2.21
SERVICIOS DOMESTICOS	2.38	2.51	1.55	1.76
ACT. INSUF. ESPECIFICADAS	0.08	1.28	0.53	0.25
D) GOBIERNO	9.31	6.81	7.13	13.82

-----  
 FUENTE: Elaborado en base a encuesta demográfica de Baja California,  
 CONEPO, 1989.

CUADRO 31

GASTOS COMPARATIVOS: ENTRE UNA MAQUILADORA QUE UTILIZA SHELTER Y, OTRA QUE ES INDEPENDIENTE  
(COMPRENDE SEIS MESES, POSIBLES AÑOS: 1990 a 1991. LA HORA HOMARE ES IGUAL A 1.30 DE DOLAR)  
(MILES DE DOLARES)

Empleados/ pies cuadrados facilitados.	50 personas 7,500 sq. ft.		100 personas 15,000 sq. ft.		200 personas 30,000 sq. ft.		300 personas 45,000 sq. ft.	
	Totalment Shelter propia (1) (2)		Totalment Shelter propia (3) (4)		Totalment Shelter propia (5) (6)		Totalment Shelter propia (7) (8)	
TRABAJO DIRECTO	95079	0	190759	0	381516	0	572274	0
ATTENDANCE PAY	35010	0	70020	0	140040	0	210060	0
BENEFICIOS A EMPLEADOS	25614	0	51228	0	102456	0	153684	0
VACACIONES	344	0	1097	0	2174	0	3260	0
AGINALDO	3324	0	6758	0	13526	0	20324	0
IMPUESTOS	19921	0	37840	0	75680	0	113520	0
<b>GASTO POR TRABAJO DIRECTO</b>	<b>179952</b>	<b>000000</b>	<b>359904</b>	<b>000000</b>	<b>719807</b>	<b>000000</b>	<b>1079709</b>	<b>000000</b>
SUELDOS A DIRECTIVOS	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000
SUELDOS A INGENIEROS	41600	41600	83200	83200	166400	166400	249600	249600
<b>GASTO POR TRABAJO INDIRECTO</b>	<b>96600</b>	<b>96600</b>	<b>193200</b>	<b>193200</b>	<b>386400</b>	<b>386400</b>	<b>579600</b>	<b>579600</b>
SUELDOS/PERSONAL ADMINISTRATIVO	163600	0	218400	0	302900	0	324700	0
RENTA DE EDIFICIOS	35000	35000	70000	70000	140000	140000	210000	210000
SEGUROS	5400	5400	6000	6000	7000	7000	8000	8000
MATERIAL DE OFICINA	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
FLETES	15600	7000	31200	15600	46800	31200	52400	46800
TRAMITES ADUNALES	12000	10000	12000	12000	14000	14000	16000	16000
TELEFONO	2400	2400	12000	12000	16000	16000	18000	18000
ELECTRICIDAD	7000	7000	14400	14400	19000	19000	21600	21600
LICENCIAS Y PERMISOS	20000	0	20000	0	20000	0	20000	0
<b>TOTAL GASTOS MISCELANEOS</b>	<b>276600</b>	<b>30200</b>	<b>390800</b>	<b>12600</b>	<b>590500</b>	<b>235000</b>	<b>661500</b>	<b>201200</b>
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>552250</b>	<b>516400</b>	<b>986304</b>	<b>917200</b>	<b>1517707</b>	<b>1567500</b>	<b>2329609</b>	<b>2154900</b>
DIFERENCIA (BSHELTER-PROPIO)		-35825		30276		49750		115141
DIFERENCIA (PORCENTAJE)		-0.065		0.034		0.033		0.055

Fuente: SONO Electronics Manufacturing Corp., (1990), "Sonoshelter Plan; How to manufacturing in México without administrative, legal, financial involvement", Tijuana, B.Cfa., (Obtenido a través del archivo de BANCOMEXT)

CUADRO 32

GASTOS DE OPERACION COMPARATIVOS: ENTRE UNA MAGILADORA QUE UTILIZA SHELTER Y, OTRA QUE ES INDEPENDIENTE  
(COMPRENDE SEIS MESES, POSIBLES AÑOS: 1990 o 1991. LA HORA HOMBRE ES IGUAL A 1.00 DE DOLAR)  
(PORCENTAJES)

Empleados/ pies cuadrados facilitados.	50 personas	100 personas	200 personas	300 personas	400 personas	500 personas	600 personas	700 personas
	7,500 sq. ft.	15,000 sq. ft.	30,000 sq. ft.	45,000 sq. ft.	60,000 sq. ft.	75,000 sq. ft.	90,000 sq. ft.	105,000 sq. ft.
	Totalment Shelter propia		Totalment Shelter propia		Totalment Shelter propia		Totalment Shelter propia	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
TRABAJO DIRECTO	0.170	0	0.215	0.020	0.251	0.000	0.291	0.020
ATTENDANCE PAY	0.064	0	0.079	0.000	0.093	0.000	0.104	0.000
BENEFICIOS A EMPLEADOS	0.045	0	0.058	0.000	0.068	0.000	0.075	0.000
VACACIONES	0.001	0	0.001	0.000	0.001	0.000	0.002	0.000
AGINALDO	0.025	0	0.028	0.000	0.030	0.000	0.033	0.000
IMPUESTOS	0.024	0	0.042	0.000	0.050	0.000	0.055	0.000
<b>GASTO POR TRABAJO DIRECTO</b>	<b>0.324</b>	<b>0.055</b>	<b>0.404</b>	<b>0.700</b>	<b>0.471</b>	<b>0.709</b>	<b>0.526</b>	<b>0.705</b>
SUELDOS A DIRECTIVOS	0.100	0.107	0.062	0.060	0.006	0.025	0.037	0.026
SUELDOS A INGENIEROS	0.075	0.081	0.094	0.091	0.112	0.106	0.122	0.116
<b>GASTO POR TRABAJO INDIRECTO</b>	<b>0.175</b>	<b>0.197</b>	<b>0.156</b>	<b>0.151</b>	<b>0.145</b>	<b>0.141</b>	<b>0.149</b>	<b>0.141</b>
SUELDOS/PERSONAL ADMINISTRATIVO	0.025	0.020	0.046	0.000	0.004	0.000	0.149	0.000
RENTA DE EDIFICIOS	0.065	0.070	0.001	0.073	0.065	0.082	0.105	0.100
SEGUROS	0.010	0.010	0.007	0.007	0.005	0.004	0.004	0.004
MATERIAL DE OFICINA	0.005	0.005	0.005	0.005	0.000	0.000	0.002	0.002
FLETES	0.020	0.015	0.035	0.017	0.031	0.020	0.026	0.020
TRAMITES ADUNALES	0.010	0.010	0.014	0.010	0.009	0.009	0.008	0.007
TELEFONO	0.015	0.015	0.014	0.010	0.011	0.010	0.009	0.008
ELECTRICIDAD	0.014	0.015	0.016	0.016	0.010	0.011	0.011	0.010
LICENCIAS Y PERMISOS	0.006	0.000	0.023	0.000	0.010	0.000	0.010	0.000
<b>TOTAL GASTOS MISCELANEOS</b>	<b>0.501</b>	<b>0.155</b>	<b>0.441</b>	<b>0.149</b>	<b>0.222</b>	<b>0.150</b>	<b>0.324</b>	<b>0.154</b>
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>

Fuente: siapa del cuadro 31

SERVICIOS BANCARIOS, DE CARACTER FINANCIERO Y NO FINANCIERO QUE OFRECE EL BANCO NACIONAL DE MEXICO (BANAMEX)

I. CONSULTORIA:

1.1. RED COMPUTARIZADA DE INFORMACION PARA

- OBTENER DATOS DE:
  - Produccion, exportacion e importacion de Mexico.
  - Ofertas y demandas de Mexico y del extranjero.
  - Permisos, cuotas y aranceles por producto.
  - Produccion y tratamiento comercial de otros paises
  - Cotizaciones y precios de productos en los mercados internacionales;
  - ferias, exposiciones y misiones comerciales.
  - Licitaciones internacionales.
  - Boletin de comercializacion internacional.
- 1.2. PROMOCION, ASESORIA Y DESARROLLO DE PROYECTOS.
  - Deteccion y aprovechamiento de oportunidades.
  - Estructuración de exportacion e importacion.
  - Asesoría sobre mercadotecnia internacional en:
    - Empaque y embalaje.
    - Cotizaciones y analisis de precios.
    - Transporte
    - Canales de distribucion.
    - Terminos de venta.
  - Analisis del sector industrial y del producto
  - Clasificación y barreras arancelarias.
  - Incentivos gubernamentales.
  - Estrategias de promocion.

1.3. PROGRAMAS DE CAPACITACION Y PARTICIPACION EN EVENTOS INTERNACIONALES.

- Diseño y organizacion de programas de capacitacion y seminarios sobre comercio exterior.
- Conferencias en comercio internacional.
- Asesorías para participar en misiones comerciales, ferias, exposiciones y muestras internacionales.

II. SERVICIOS FINANCIEROS.

2.1. ADMINISTRACION COMPUTARIZADA DE EFECTIVO: "EL BANCO EN SU EMPRESA"

- Este programa permite a traves de una llamada telefonica llevar a cabo lo siguiente:
  - Concentrar y dispersar fondos a nivel internacional
  - Con este servicio se pueden canalizar los depositos y pagos de clientes, agentes, representantes de filiales hacia una cuenta de cheques central.
  - O dispersar cuentas desde la Matriz hacia las filiales.
- Realizar transacciones a nivel nacional en cuentas de cheques, contratos de valores y tarjetas BANAMEX.
- Solicitar saldos e informacion a nivel nacional de cuentas y operaciones bancarias.
- Consultar el sistema de informacion en linea sobre el Mercado financiero.
- Ofrece uso de telefono digital y clave confidencial.
- Enlace a la red nacional de computo del banco.
- Dar instrucciones sobre inversiones.
- Evaluar diversas opciones de inversion.
- Reportar robos o extravios de cheques y tarjetas del banco.
- Sistema de informacion oportuna sobre: tasa de interes, tipo de cambio, cotizacion bolsa
- Aplicacion instantanea de las operaciones.

2.2. ADMINISTRACION FINANCIERA RELACIONADA CON EL PERSONAL.

- Asesoría y difusion a las empresas y trabajadores sobre sistemas de ahorro para el r
- Manejo del ahorro de los trabajadores.
- Procesamiento y entrega de informacion computerizada.
- fondos de pension privados.
- Intermediacion crediticia para la vivienda de los trabajadores.
- Seguros de grupo.
- Manejo de nominas.

2.3. FINANCIAMIENTO.

2.3.1. INDUSTRIA MAQUILADORA

- Se financia hasta el 85 por ciento de la parte mexicana del precio de venta LAB plant para productos con un grado de integracion nacional superior al 30 por ciento.
- Se financia hasta el 100 por ciento del valor de insumos nacionales.
- Hasta el 100 por ciento de la parte mexicana del valor de facturas de venta.

2.3.2. PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA

Fuente: Banco Nacional de México 'The Ind-Bond Industry in México', BANAMEX, 1991, (Folleto Informativo)

CUADRO 34: SERVICIOS BANCARIOS NO FINANCIEROS QUE OFRECE EL BANCO DE COMERCIO EXTERIOR (BANCOMEXT)

I. CONSULTORIA:

1.1. ASESORIAS

-Asesoría en aspectos tales como: regímenes aduaneros, trámites y dependencias, incoterms, importadores, cotizaciones internacionales, apoyos financieros al comercio exterior, ferias, exposiciones y misiones comerciales, precios internacionales, demandas internacionales, sistemas de transporte, incentivos y productos preferenciados, clasificación arancelaria, formas de pago internacional, servicios de apoyo al comercio exterior.

-Servicio pregunta-respuesta a distancia.

1.2. BANCOS DE DATOS DE CONSULTA DIRECTA Y COMPUTARIZADOS.

-Estadísticas de productos, mercados, importadores y exportadores.

-Acervo documentario.

-Conexión computarizada con datos estadísticos y arancelarios de SECOFI.

1.3. CAPACITACION

-Especializada en comercio exterior, dirigida a empresas, cámaras, asociaciones, bancos, firmas consultoras, comercializadoras e instituciones de educación.

II. PROMOCION FINANCIERA:

-Informe sobre los créditos a los que tienen acceso la industria maquiladora.

-Promoción de apoyos financieros a los proveedores de la industria maquiladora.

-Fuentes de fondeo: negociar líneas de crédito con bancos extranjeros.

III. RELACIONES INDUSTRIALES:

-Atiende a empresarios extranjeros interesados en invertir en la industria maquiladora.

-Organiza seminarios a inversionistas extranjeros interesados en la IME; los cuales incluye: visitas a plantas y entrevistas con funcionarios gubernamentales.

IV. PROGRAMA DE OPORTUNIDADES COMERCIALES PARA MAQUILADORAS:

-El objetivo de este programa es, diseñar un cuestionario dirigido a las industrias maquiladoras para captar la demanda potencial de productos mexicanos.

Los resultados se difunden entre las asociaciones de industriales correspondientes.

V. PROMOCION DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA MEXICANA EN EL EXTERIOR.

-BANCOMEXT cuenta con 22 consejerías comerciales ubicadas en el extranjero; por medio de ellas se promueve la industria maquiladora mexicana; invitando al inversionista extranjero a que invierta en dicha actividad.

Fuente: Banco Nacional de Comercio Exterior "Programa Integral de apoyo financiero y promocional para el fomento del comercio exterior de bienes y servicios no petroleros", BANCOMEXT, México, D.F., 1991.

RO 35: SERVICIOS BANCARIOS DE CARACTER FINANCIERO Y NO FINANCIERO QUE OFRECE EL BANCO NACIONAL DE COMERCIO.  
(VERSION TEXTUAL-1992)

CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA "BANCOMER Y LA INDUSTRIA MAQUILADORA":

Es un conjunto de herramientas financieras especialmente para la industria maquiladora. Para ello se vale de sus sucursales establecidas en las ciudades fronterizas de Mexico.

RELACIONES INDUSTRIALES.

- . Localizacion de potenciales socios mexicanos; investigacion de sus negocios, credito, reputacion y capacidad economica.
- . Relaciona a las futuras companias con profesionistas, tales como: notarios publicos, abogados, asesores, contadores y grupos de negocios.
- . Localizacion de proveedores nacionales; para lo cual se vale de una amplia "lista" de exportadores mexicanos para que las maquiladoras seleccionen a sus oferentes de materias primas o productos.

SERVICIOS FINANCIEROS.

- . Elabora el fideicomiso sobre propiedad, para que las maquiladoras extranjeras puedan desarrollar y utilizar el espacio localizado en las llamadas "zonas restringidas para los extranjeros".
- . El banco asegura que la maquiladora obtendra el valor de los predios que obtenga en fideicomiso; en caso de que decida terminar operaciones antes de que el contrato termine.
- . Planes de ahorro para los trabajadores.
- . Carta de credito domestica; cuyo objetivo es financiar a los proveedores de la industria maquiladora (cubre hasta el 85 por ciento del valor de los productos ofrecidos).
- . Prestamos en dolares para la construccion de naves industriales o adquisicion de maquinaria.
- . Prestamos en pesos para los gastos de operacion de la manufactura in-bond.
- . Cuenta de cheques en pesos o dolares.
- . Cuenta de ahorros.
- . Sistema de pago confidencial, utilizando "cajas cubiertas" (cash-envelopes) o cheques impresos.

Prepared by: Banco Nacional de Comercio "Bancomer and the In-Bond Industry" (Folleto informativo), Tijuana, B.Cfa., 1991.