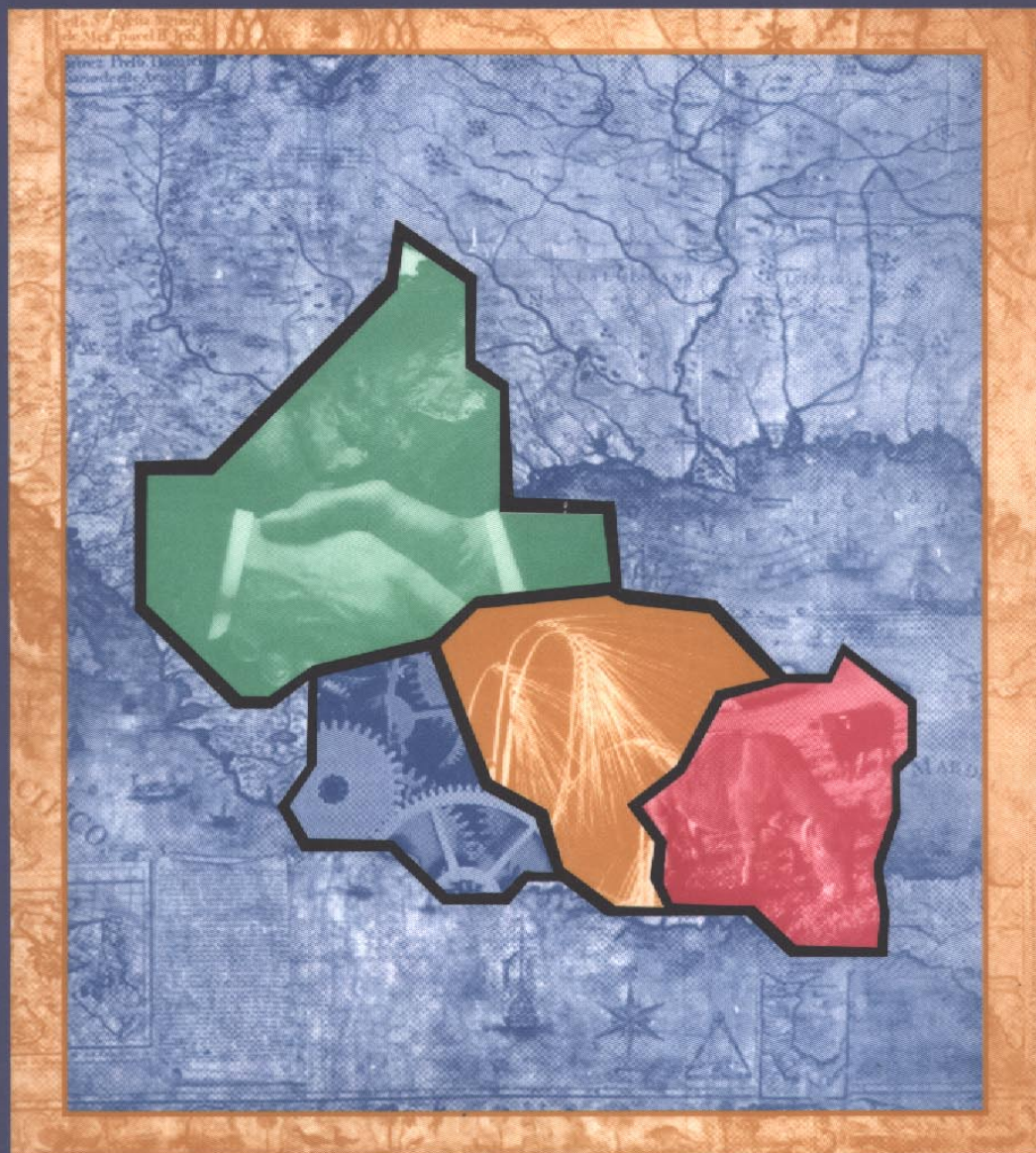


Punto de Partida

Un Modelo para la Competitividad del Estado de San Luis Potosí



ITESM
Campus San Luis Potosí

J. Antonio Loyola Alarcón
Antonio Guzmán Nacoud

Punto de Partida

Un Modelo para la Competitividad del Estado de San Luis Potosí



ITESM
Campus San Luis Potosí

J. Antonio Loyola Alarcón
Antonio Guzmán Nacoud

"Punto de Partida, un Modelo para la Competitividad de San Luis Potosí"

Primera Edición: Abril de 1996

ISBN-968-891-010-4

La información presentada en este libro, es propiedad exclusiva del Centro de Estudios Estratégicos del Sistema ITESM; por lo que sólo podrá ser utilizada bajo autorización escrita del mismo.

Si se tiene alguna observación sobre esta edición, favor de comunicarse al Centro de Estudios Estratégicos del ITESM, Campus San Luis Potosí.

Avenida Robles # 600

Fraccionamiento Jacarandas

San Luis Potosí, S.L.P. México

C.P. 78220

Tels. (91-48) 11-63-80, 81 y 96; 17-69-24

Fax: (91-48) 11-63-41

RECONOCIMIENTOS

Este libro debe mucho a todas las personas que han colaborado en los diferentes proyectos realizados en el Centro de Estudios Estratégicos, de los cuales se nutre la presente obra.

Deseamos expresar un reconocimiento especial a la Ing. Alejandra Meade de la Garza y a la Lic. Iliana Eraña García, quienes han tenido a su cargo el arduo trabajo de procesar y editar la información contenida en este libro.

Deseamos mencionar también a los investigadores Ing. Hugo Jesús Ochoa Hernández y C.P. Jaime Yañez Islas por la valiosa labor realizada como colaboradores del Centro de Estudios Estratégicos.

Al Ing. Miguel Campos Cambranis, Director General del ITESM Campus San Luis Potosí, por el apoyo otorgado; mismo que nos ha permitido involucrarnos como institución, en esta área de investigación.

Finalmente a todos aquéllos que desde el Gobierno, los Organismos Empresariales y las distintas Instituciones, nos han brindado su valioso apoyo e interés por promover iniciativas como las que se plasman en este libro, y por alentarnos a continuar fomentando el desarrollo de San Luis Potosí.

*"No sabemos dónde está el puerto;
así pues, hay que seguir navegando".*
Isaiah Berlin

En latín antiguo, la palabra *Oportunidad* significa llegar a puerto. Para que una nave pudiera llegar en forma segura a su destino, a un puerto específico, era necesario que el capitán de la nave aprovechara el momento exacto en que dos factores clave coincidieran: la marea y el viento. Es evidente, que ningún marinero podía definir el nivel de la marea o la intensidad del viento. Pero sí resulta claro que, tomando en cuenta esos factores, el capitán podía ordenar las *acciones* específicas a la tripulación del barco para que la marea y el viento se constituyeran en elementos de apoyo, en vez de constituirse en obstáculos para un arribo seguro al puerto.

No podemos dejar que el viento o la marea simplemente nos impulsen, sin tener un puerto al cual llegar. Debemos decidir a qué puerto nos dirigimos, y analizar la intensidad de viento y marea, para encaminarnos adecuadamente a nuestro destino.

Para San Luis Potosí, el destino debe observarse con un redoblado ánimo para emprender, contra viento y marea, el rumbo hacia la competitividad del Estado. En este trayecto, tendremos que luchar por mantener una estructura sólida e integrada a través de los individuos que constituimos la comunidad potosina; pero esta vez habrá que hacerlo pensando que de no navegar hacia el mismo rumbo, el puerto estará perdido, no para el barco, sino para todos los miembros de su tripulación.

*Miguel Campos Cambranis
J. Antonio Loyola Alarcón
Antonio Guzmán Nacoud*

CAPÍTULO 1. UN MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA SAN LUIS POTOSÍ

1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Modelo de Desarrollo Económico-Industrial para San Luis Potosí.....	6

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

2.1 Contexto Internacional.....	23
2.2 Contexto Nacional.....	24
2.3 Contexto del Estado de San Luis Potosí.....	30
2.4 Características de los Sectores Económicos del Estado de San Luis Potosí.....	40
2.5 Vocaciones Competitivas en la Estructura Económica Potosina.....	60
2.6 Distinguiendo las Condiciones Estructurales de San Luis Potosí.....	74

CAPÍTULO 3. EL EJE PARA EL MOVIMIENTO: LA DINÁMICA INDUSTRIAL DEL ESTADO

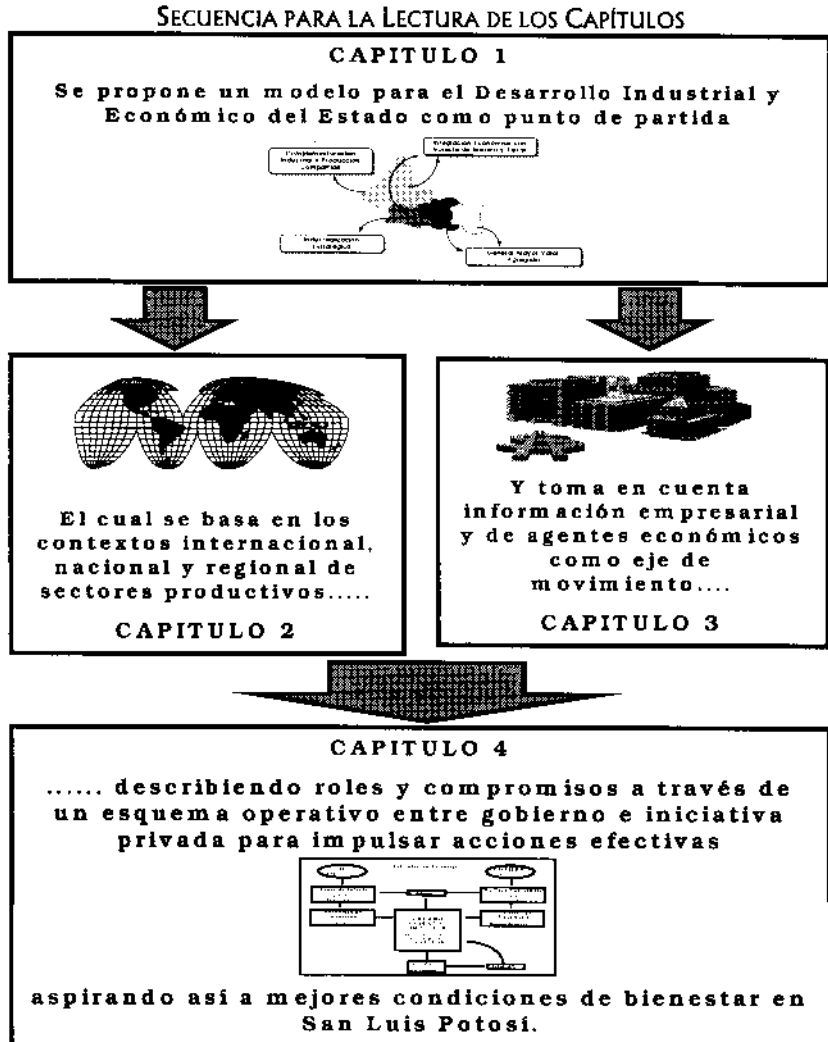
3.1 Comportamientos y Actitudes en la Industria Potosina.....	86
3.2 El Contexto de la Micro y Pequeña Empresa en San Luis Potosí.....	100
3.3 El Impulso al Desarrollo Económico-Industrial de San Luis Potosí.....	110

CAPÍTULO 4. LA ARTICULACIÓN SECTORIAL: EL ESCENARIO A CONFRONTAR

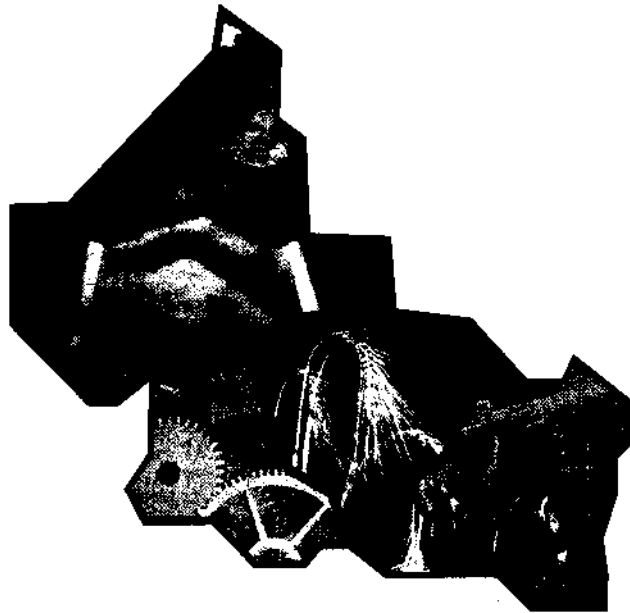
4.1 Los Retos de la Competitividad Potosina.....	127
4.2 La Articulación Sectorial.....	135
4.3 Regresando al Punto de Partida.....	139

GUIA PARA LEER ESTE DOCUMENTO

La manera de leer este documento está explicada por el presente diagrama. Es importante observar, que decidimos iniciar el libro por el final; es decir, el primer capítulo expone las conclusiones o bien el modelo propuesto, mientras que el resto de los mismos tratan de explicar las condiciones mediante las cuales generamos dicho modelo. Esta secuencia se muestra como sigue:



Capítulo 1



**Un Modelo de Competitividad
para San Luis Potosí**

CAPÍTULO 1

UN MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA SAN LUIS POTOSÍ

1.1 ANTECEDENTES

Los tiempos actuales representan sin duda retos y oportunidades no contempladas en la historia de México, si bien es cierto que patrones similares se habían manifestado, los que atañen a nuestra nación actualmente son distintos. Distintos porque el rol que nos exige jugar el contexto implica, ineludiblemente, activa participación de toda la comunidad; por lo que es tiempo de que vayamos definiendo roles y compromisos concretos, tanto de los Gobiernos como de los empresarios, de los ciudadanos y de todos los hombres que activan e impulsan el desarrollo de Regiones. Es tiempo de compromiso.

Con este libro el ITESM-Campus San Luis Potosí pretende consolidar, con nuevos y diferentes ánimos, un estudio llamado "*San Luis Potosí: Diseño de Oportunidades para el Nuevo Siglo*"¹ concluído en 1993, el cual también fue publicado a través de este medio en abril de 1994². Consolidarlo, puesto que hemos observado cambios que pueden haber alterado afirmaciones y escenarios contemplados en ese tiempo; sin embargo, curiosamente, la mayoría de las estrategias y acciones observadas entonces, continúan siendo válidas.

Los principales planteamientos, así como algunos de los puntos más relevantes de dicho estudio, los mencionamos a continuación.

EL ESQUEMA DEL DESARROLLO PLANTEADO EN EL PASADO LIBRO "UN DILEMA PARA EL FUTURO DE SAN LUIS POTOSÍ"

Movernos en contextos turbulentos y complejos como los que hoy se viven, es cuestión, no de reconocer su dificultad, sino de observar y aceptar sus implicaciones. Por esto, siempre es conveniente analizar con detalle el panorama completo y no únicamente partes aisladas, sobre todo en términos del desarrollo regional, ya que una acción desplegada en una parte de la región no necesariamente tendrá implicaciones dentro de la misma, sino que posiblemente sus efectos podrán ser observados en algún otro lado. La siguiente figura nos muestra como el ciclo de toda intervención regional se alimenta básicamente de cuatro factores, los cuales se gestan y desarrollan en forma favorable o desfavorable.

A través del primer libro, nuestra intención fue dinamizar el presente ciclo, tratando de proveer información que pudiera servir como fuente para los tomadores de decisiones de San Luis Potosí, para que pudieran conceptualizar metodologías y esquemas que permitieran al Estado un desarrollo económico y social a través de acciones como las de los planes de Gobierno, proyectos y alianzas. Con esto, sentíamos que las conversaciones del potosino

¹ Para mejor referencia consultar al Centro de Estudios Estratégicos del ITESM-Campus San Luis Potosí.

² "*Un Dilema para el Futuro de San Luis Potosí*", ITESM-SLP, Abril de 1994.

CAPÍTULO 1. UN MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA SAN LUIS POTOSÍ

podrían cambiar, retomando nuevas y diferentes actitudes para aspirar a un cambio de cultura, la de la información y la acción.

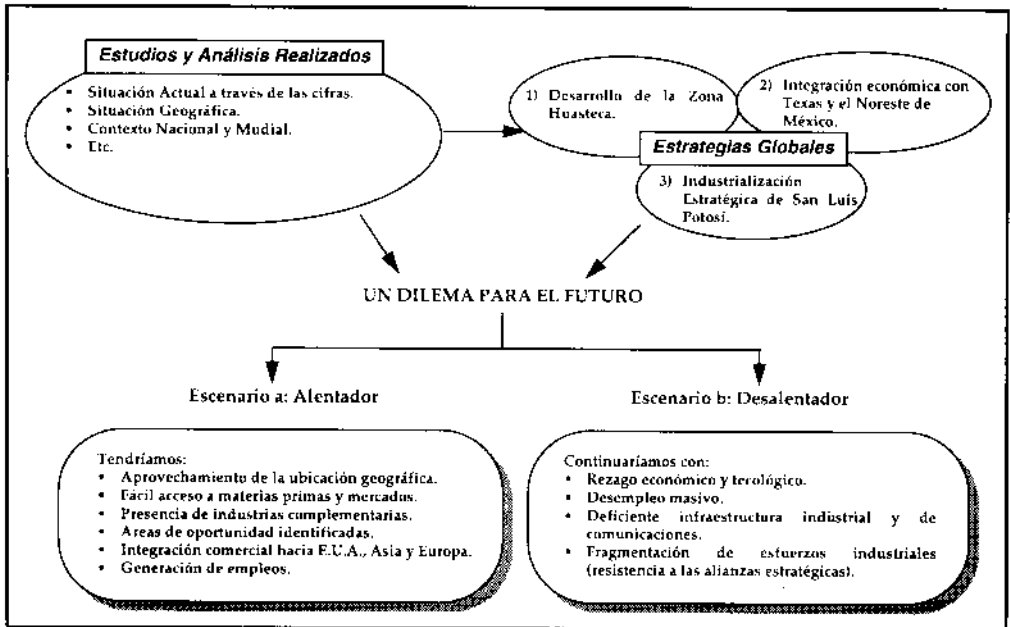


Centro de Estudios Estratégicos, ITESM-SLP, 1993.

Sostenemos que un aspecto crucial del desarrollo son las conversaciones, y en la medida en que éstas sean negativas, lejos de aumentarlo lo disminuirá. Para San Luis Potosí, el desarrollo representa uno de sus retos más relevantes, y sus conversaciones son el factor decisivo en el funcionamiento de nuestro aparato productivo-gubernamental. El lector observará el porqué de esta afirmación, a lo largo de este nuevo planteamiento.

Dentro de este marco, también planteamos dos escenarios basados en la información generada en ese entonces; la visión de estos escenarios, la presentamos a través de la figura siguiente.

Esto es, a través de los estudios realizados en *"San Luis Potosí: Diseño de Oportunidades para el Nuevo Siglo"*, planteamos tres grandes estrategias para el desarrollo del Estado, lo que dejaba ver el dilema que tendría San Luis Potosí en el futuro, escenificado mediante las posibilidades de la figura. Al día de hoy podemos darnos cuenta que el escenario b) ha surgido, afirmamos que no fue consecuencia del pasado mes de diciembre de 1994 -aunque sabemos que sin lugar a dudas acrecentó el impacto- sino que se debió a una acumulación de la historia económica de nuestro Estado.



"Un Dilema para el Futuro de San Luis Potosí", CEE-ITESM, Abril de 1994.

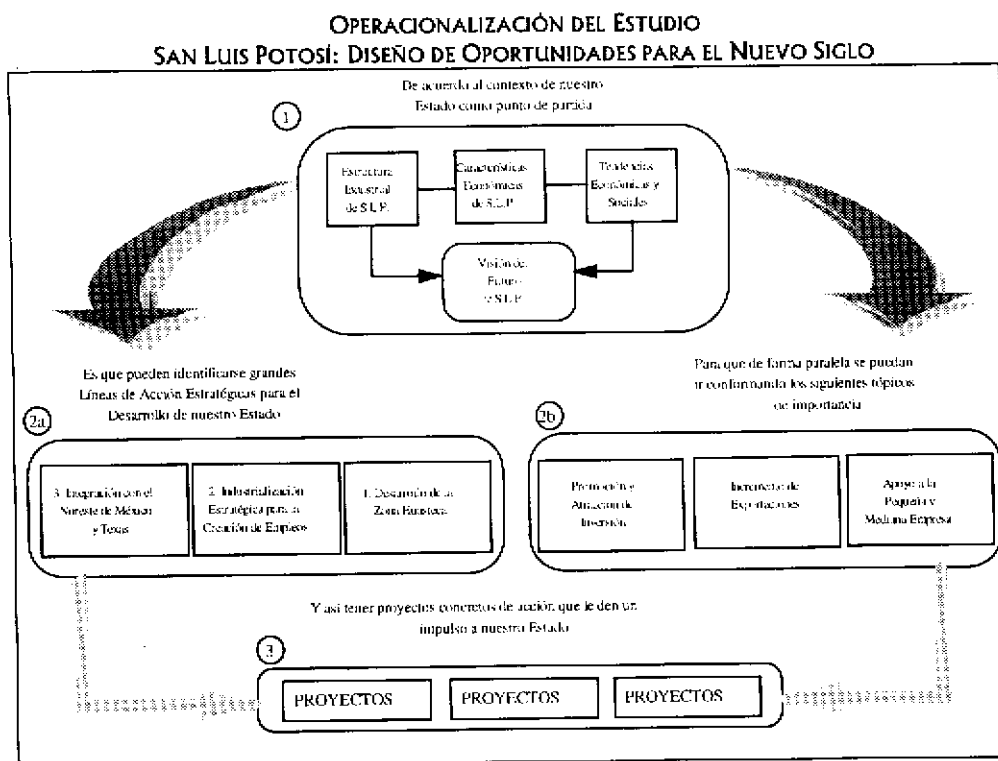
Con esto, planteamos la necesidad de estructurar acciones que pudieran definir rumbos y urgencias para la Entidad. Fue así que surgieron las siguientes doce acciones para el desarrollo, que aunque no fueron el total que mencionamos, sí las más generales y significativas:

DOCE ACCIONES PARALELAS DE APOYO PARA EL DESARROLLO DE SAN LUIS POTOSÍ

1. Incrementar el gasto público en la educación.
2. Modernizar y ampliar la red de agua, alcantarillado y drenaje para el largo plazo.
3. Mantener y construir vías rápidas periféricas y ejes transversales en la ciudad de San Luis Potosí.
4. Modernizar la carretera San Luis Potosí-Matehuala ampliándola a 4 carriles, mejorar sustancialmente la de San Luis Potosí-Lagos, y mantener siempre en buenas condiciones la de San Luis Potosí-Cd. Valles.
5. Establecer plantas de tratamiento de aguas.
6. Ampliar la cobertura en los servicios de salud del Estado.
7. Asegurar la presencia de auténticos líderes comunitarios, en el Sector Gobierno y Privado.
8. Determinar el tipo de empresas deseables para el desarrollo del Estado y sus esquemas de atracción de inversiones.
9. Promover masivamente los flujos de inversión a través de: un mejoramiento de la infraestructura industrial, educativa, y de comunicaciones; esquemas de orientación y asesoría; y una procuración de confianza política, social y legal al inversionista.
10. Promover una cultura empresarial basada en alianzas y grupos.
11. Crear centros para el desarrollo y asesoría de la micro, pequeña y mediana empresa que muestre interés de integración y superación.
12. Establecer y fortalecer la infraestructura industrial en San Luis Potosí, así como iniciar el desarrollo en Cd. Valles, como elementos de atracción de inversiones.

"Un Dilema para el Futuro de San Luis Potosí". CEE-ITESM, Abril de 1994.

Dichas acciones son consideradas como paralelas porque, independientemente de lo que habría que realizarse en cada Sector, éstas tendrían que asentarse a fin de asegurar una infraestructura básica para que otras acciones también pudieran darse³. Además de estas estrategias, observamos acciones para cada uno de los Sectores clave que constituyen nuestra estructura económica, mencionando el tipo de participación que debería de existir por parte del Gobierno, de los Organismos y de las Universidades para hacer posible dicho desarrollo. La idea fue siempre clara y definitoria, así lo muestra el siguiente esquema, que resume la manera en que dichas estrategias pueden instrumentarse:



Es decir, habiendo realizado la parte 1) que muestra la figura, la cual comprendió el estudio de *San Luis Potosí: Diseño de Oportunidades para el Nuevo Siglo*, es que emanaron las tres estrategias globales de la parte 2a), las cuales a su vez podrían instrumentarse mediante las tres grandes áreas de acción observadas en la parte 2b). Dicho de otra manera, para poder hacer realidad las estrategias globales, se requería impulsar de manera paralela la promoción

³ Ver páginas 201-211 y 227 del libro "Un Dilema para el Futuro de San Luis Potosí", CEE-ITESM SLP, 1994.

del Estado y la atracción de inversiones, para las exportaciones y apoyar notablemente a la pequeña y mediana empresa.

Esta segunda parte, 2a) y 2b), podría concretarse a través de proyectos específicos que pudieran realizarse en forma conjunta entre Gobierno e Iniciativa Privada. Al respecto, fue interesante conocer que dicha estructura fue confirmada a través de la realización de lo que se llamó “Alianza Estratégica para el Desarrollo Económico” - firmado en noviembre de 1994 por los diferentes Sectores Productivos, tanto del Gobierno como de la Iniciativa Privada - en el que se especificaron los proyectos a realizarse, a fin de darle vida al desarrollo de nuestro Estado. Esta Alianza, fue el producto de todo un plan específico realizado por la Secretaría de Fomento Industrial y de Servicios del Estado, el cual detreminaba claramente las líneas de acción y los proyectos concretos que habrían de realizarse a fin de desarrollar económicamente a San Luis Potosí.

Sin embargo, lo más relevante de todo esto fue la anticipación de acciones estatales con respecto a las nacionales. Siendo observadores, las partes contenidas en 2a) y en 2b) forman la piedra angular de lo que propone el “Plan Nacional de Desarrollo”, presentado por el Lic. Ernesto Zedillo en mayo de 1995. Por otro lado, las acciones contenidas en los proyectos de la Alianza firmada para San Luis Potosí, son esquemas básicos planteados en la pasada “Alianza para la Recuperación Económica” recién firmada por los Sectores a nivel Federal. Esto significa que hemos estado adelantados en tiempos, más no necesariamente en acciones.

Lamentablemente como muchas otras acciones potencialmente relevantes y estratégicas para nuestro Estado, se vieron afectadas por aspectos políticos, y nuevamente tuvimos que empezar.

Aunque en el libro “*Un Dilema para el Futuro de San Luis Potosí*” presentamos una visión sobre las perspectivas de nuestra Entidad y sus estrategias, ésta no aseguró roles ni compromisos. Debido a esto, se hicieron necesarias otras preguntas, nuevos roles y diferentes planteamientos que reconsideren el quehacer de todos nosotros como comunidad; esto es lo que plantearémos a lo largo del presente libro.

Todo esto significa algo más, algo que debe orientarnos hacia rumbos más alentadores y seguros. Los tiempos actuales, más que desaliento, deben de inspirar oportunidades y nuevos ánimos de construir, de conjuntar y de emprender; pero esta vez coordinadamente, aceptando responsivamente el pasado para accionar en el presente el escenario del futuro. San Luis Potosí debe generar nuevas conversaciones que nos permitan a los potosinos quitarnos el velo que ha impedido observar el camino. Estamos seguros que al removerlo, el panorama que descubriremos será sin duda la ruta deseada por todos.

Debemos reconocer que en los últimos años, México se transformó y San Luis Potosí descubrió que son tiempos de integrar acciones para impulsar su desarrollo, que son tiempos de compromiso y de tener un *punto de partida*.

1.2 MODELO DE DESARROLLO ECONÓMICO-INDUSTRIAL PARA SAN LUIS POTOSÍ

El contar con una perspectiva integral que sirva como medio para integrar a los distintos Sectores y grupos involucrados en el desarrollo potosino, buscando su apoyo conjunto para desarrollar diversas líneas de proyectos y acciones enmarcadas en el esquema global, nos permitiría activar un verdadero impulso al desarrollo del Estado. Los distintos esfuerzos requeridos tienen un hilo común: la orientación de todos ellos hacia el fomento de la competitividad industrial y económica desde varias perspectivas. Por ello, si se integran esos esfuerzos, dándoles en conjunto una perspectiva general que sirva como marco unificador para orientar acciones específicas de impulso al desarrollo de los Sectores Productivos de la región, se estima que se puedan lograr resultados que influyan en forma integral en el desarrollo económico e industrial del estado de San Luis Potosí.

La promoción e impulso al desarrollo de San Luis Potosí necesitan ser conducidos por las instituciones y organismos representantes de los potosinos, para así proponer las transformaciones requeridas en el futuro. Debe existir un nuevo ánimo para construir el desarrollo de San Luis Potosí hacia el próximo siglo, el cual requiere principalmente de la *Concertación* y de la *Coordinación de Acciones* para favorecer el impulso que ese desarrollo demanda. Por ello, proponemos el siguiente esquema para orientar las grandes líneas de acciones por parte de los distintos Sectores que hagan posible la instrumentación del *Impulso al Desarrollo Industrial Regional de San Luis Potosí*.

De acuerdo a la situación que presenta el actual desarrollo del Estado, proponemos como las opciones básicas en el desarrollo económico-industrial a las siguientes:

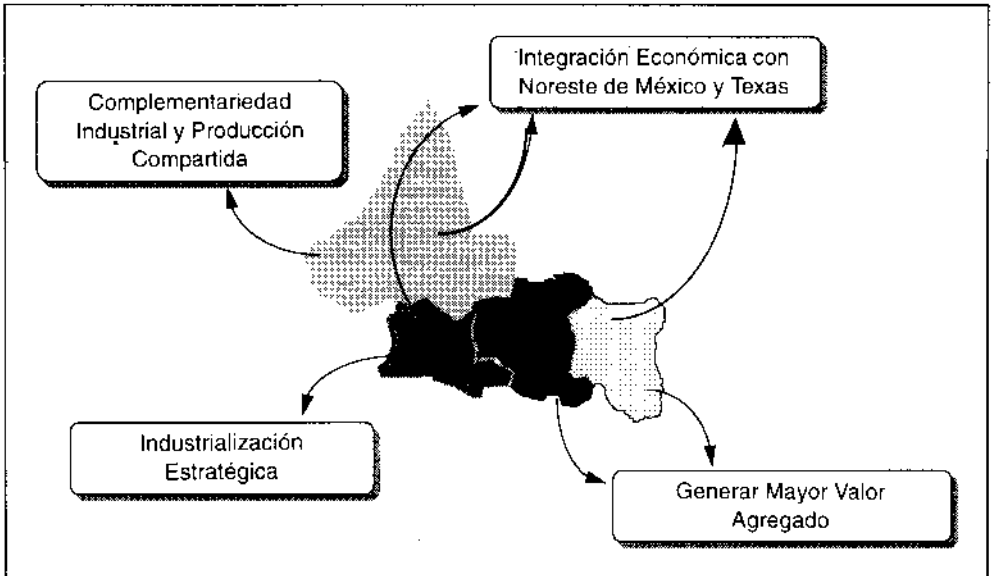
- ✓ Integración económica con el Noreste de México y Texas
- ✓ Generar mayor valor agregado
- ✓ Industrialización estratégica
- ✓ Complementariedad industrial y producción compartida

A su vez, cada una de estas opciones de desarrollo impactan principalmente en algunas de las Zonas del Estado, lo cual permite que en su conjunto ofrezcan una base más integrada que brinde una perspectiva de desarrollo más equilibrado e incluyente para las distintas Regiones de nuestra Entidad.

Cada una de las opciones del modelo de desarrollo económico-industrial planteado, se basa en determinadas actividades y capacidades sobre las cuales se puede sustentar el impulso al desarrollo. Asimismo, cada una de esas opciones podrían verse concretizadas a través de determinados impulsos fundamentales que impactarían positivamente en su consecución; así como el desarrollar y perfeccionar requerimientos básicos en cada una de ellas. En seguida presentamos esos aspectos para cada una de las opciones del modelo de desarrollo económico-industrial para San Luis Potosí que estamos proponiendo.

Si deseamos desarrollar en forma integrada al estado de San Luis Potosí de tal manera que se logre un verdadero desarrollo económico sostenible en el largo plazo, el cual a su vez haga posible un mejoramiento en los niveles de vida de la población, se deberá considerar la implementación de medidas tendientes a fortalecer la estructura económica actual.

MODELO DE DESARROLLO ECONÓMICO-INDUSTRIAL PARA SAN LUIS POTOSÍ



La acción del desarrollo económico e industrial debe irse moldeando de acuerdo a las necesidades reales de los diferentes Sectores involucrados en la dinámica económica. Por ello, las decisiones de políticas que promuevan el desarrollo económico no pueden ser centralizadas, sino que se deben acercar a los niveles que enfrentan directamente esta problemática, a fin de no incurrir en decisiones distorsionadas. Esto implica que los niveles de Gobierno locales deben tomar un papel más decidido en la definición e instrumentación de políticas económicas e industriales.

Lo mismo sucede desde la perspectiva empresarial, no deben ser únicamente las cúpulas empresariales, sino que deben diseñarse estructuras más descentralizadas y participativas que permitan una discusión amplia y acuerdos entre sus miembros que resulten en proyectos de política con una base de consenso mayor. Se hace necesario un mayor esfuerzo por lograr que el proceso de reestructuración y modernización económica y productiva alcance los niveles finales: el nivel de cada empresa y establecimiento. Esto no parece ser posible por simple evolución, se requiere de una conducción y orientación de ese proceso, diseñando mecanismos y políticas que promuevan esa transformación en los modos de operar de las empresas. Igualmente, no pueden instrumentarse medidas generales, sino que estas deben configurarse de acuerdo a las características y necesidades de diferentes Sectores, regiones y estratos de empresas.

CAPÍTULO 1. UN MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA SAN LUIS POTOSÍ

La política de desarrollo económico-industrial debe ser *selectiva y diferenciada*. Debe diferenciar claramente entre industrias, a fin de orientar acciones distintas de acuerdo a sus características y necesidades. Igualmente, se debe pasar de una política *universal*, que trata por igual a los distintos Sectores, hacia una política de mayor especificidad de acuerdo a las condiciones propias de cada ramo y estrato industrial. Un elemento central en esta distinción, son las diferencias en el grado de avance productivo que se relaciona en forma muy importante con las diferencias por estrato. No puede aplicarse una política industrial diseñada para las grandes empresas de la misma forma a las pequeñas y micro empresas, ni puede suponerse que se tiene un nivel de homogeneidad técnico-productivo; sino que coexisten distintos grados de desarrollo tecnológico, que deben ser atendidos con mecanismos diferentes. Por ello, el modelo industrializador que planteamos pone énfasis en estas diferencias y contempla distinciones para los diferentes grupos de actividades económicas y Regiones del estado de San Luis Potosí.

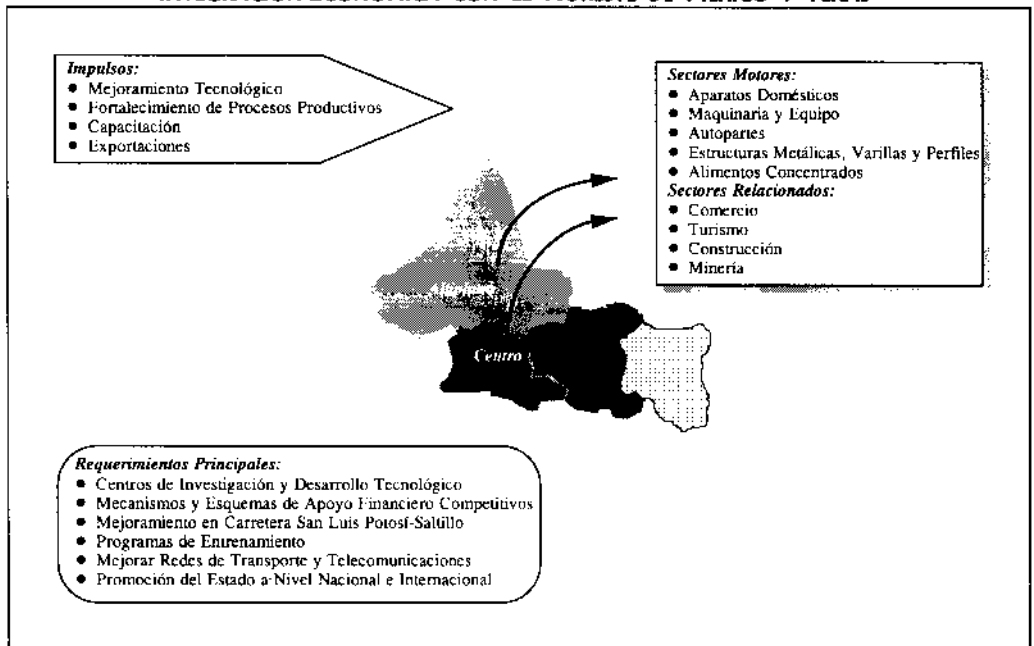
La primera línea de desarrollo que planteamos en este modelo, es la integración económica con el Noreste de México y Texas. Dada la estrategia de desarrollo que se ha venido instrumentando a nivel nacional, que busca promover un mayor grado de integración con Estados Unidos, ofrece a San Luis Potosí una importante área de oportunidad de fortalecer vínculos económicos con la región noreste de nuestro país y con el sur de Estados Unidos, particularmente con Texas. Esta opción cobra relevancia para las Zonas Centro y Altiplano en primera instancia.

Existen actividades que complementan los procesos económicos e industriales desarrollados en el corredor del Noreste de México y Texas, que permitirían una incorporación más eficiente de la industria potosina en este circuito económico, como se muestra en la siguiente figura, la cual señala los Sectores más importantes que podrían apuntalar esta línea de desarrollo, los impulsos básicos que promoverían esta integración, así como los requerimientos principales para que esta opción pudiera concretizarse.

Una segunda línea de desarrollo en el modelo propuesto, la constituye la necesidad de promover la generación de un mayor valor agregado en determinadas actividades productivas, en este caso principalmente las efectuadas en la Zona Media y Huasteca de nuestra Entidad. En esta situación observamos a las actividades agropecuarias que, buscando avanzar en su dinamismo económico, pueden integrarse hacia actividades agroindustriales articulando en forma más eficiente las cadenas productivas en esas áreas.

Para desarrollar esta opción, aspectos como el desarrollo de mercados, el fortalecimiento de la estructura productiva y de inversiones orientadas a esos Sectores permitirían su adecuado impulso.

INTEGRACIÓN ECONÓMICA CON EL NORESTE DE MÉXICO Y TEXAS

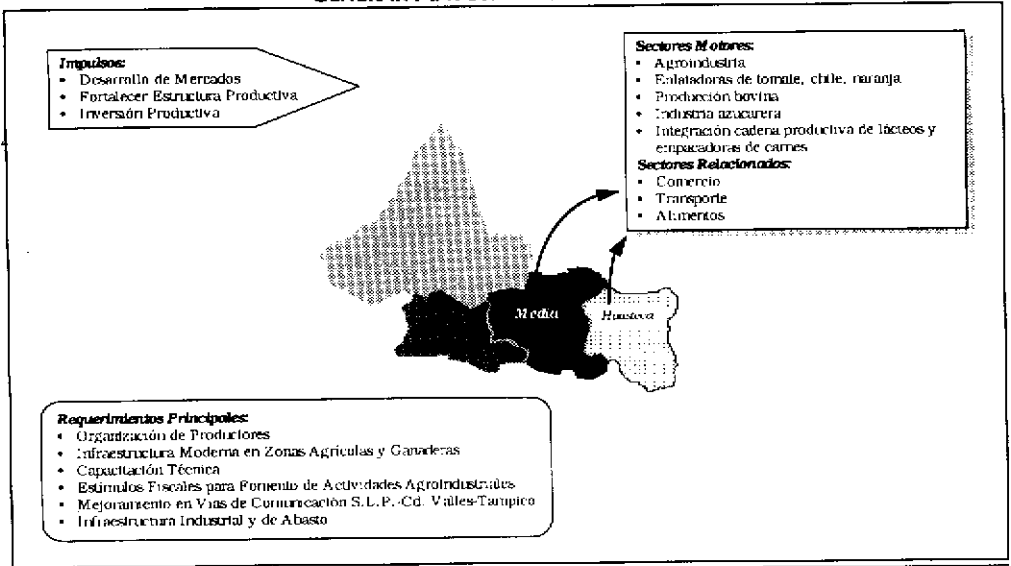


La industrialización estratégica que permita consolidar la estructura industrial, buscando mayor equilibrio y un impulso a la modernización de los actuales esquemas de operación, se constituye en una necesidad inaplazable si deseamos constituir un verdadero proyecto industrial para nuestro Estado. Por ello, esto se plantea como otra de las líneas básicas del modelo de desarrollo que presentamos.

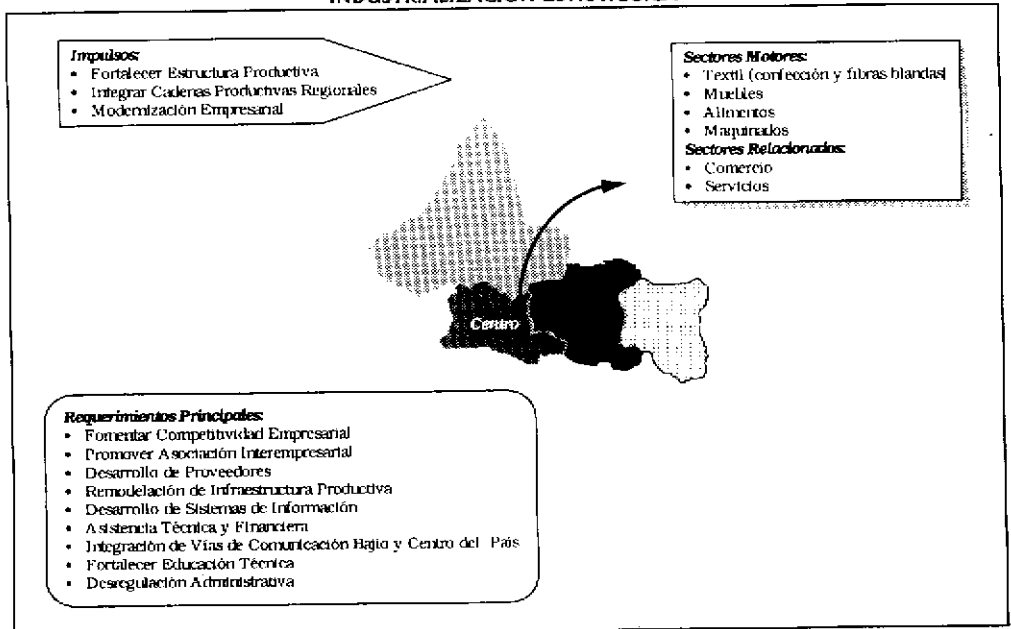
Para promover efectivamente una industrialización estratégica, se requiere una atención prioritaria a la situación de la pequeña empresa, articulando y fortaleciendo sus actuales estructuras de actividad económica, mediante impulsos como el fortalecimiento de la estructura de producción (intra e interempresarial), la integración de cadenas productivas regionales y la modernización empresarial.

Finalmente, la última línea de desarrollo que planteamos en este modelo se refiere a la promoción e instrumentación de mecanismos de complementariedad industrial y producción compartida para la actividades económicas del Estado. En este caso, y como un primer punto de desarrollo, se observan este tipo de acciones como fundamentales para la Zona Altiplano, en donde se aprovechan actividades como la industria textil, la minería y la de alimentos.

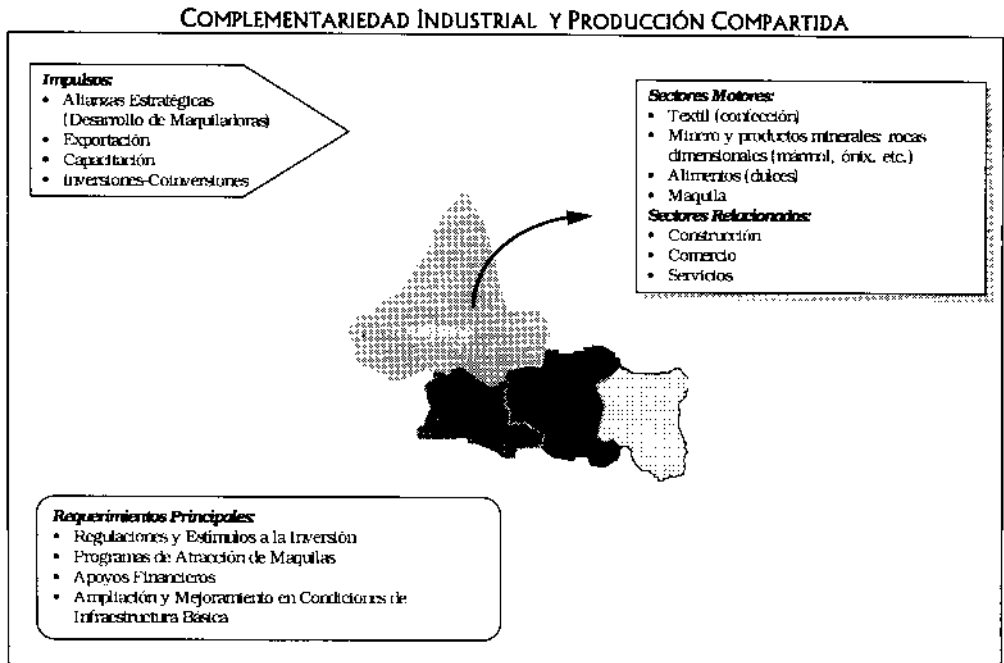
GENERAR MAYOR VALOR AGREGADO



INDUSTRIALIZACIÓN ESTRATÉGICA



En este caso, las acciones detonadoras se deben orientar a propiciar fórmulas de asociacionismo interempresarial y a la atracción de maquiladoras que permitan consolidar efectivamente esquemas de complementariedad y articulación en actividades productivas que activen el desarrollo en esta región.



Los niveles de acción para la competitividad regional que pueden dar vida a este modelo de desarrollo económico-industrial, tienen que ver a su vez con las formas en las que los Gobiernos, instituciones, industriales y demás agentes involucrados pueden promover la competitividad de su región, generando el tipo de acciones más efectivas, tanto a nivel agregado como sectorial, para crear ventajas comparativas y competitivas que puedan mejorar al mismo tiempo el bienestar general.

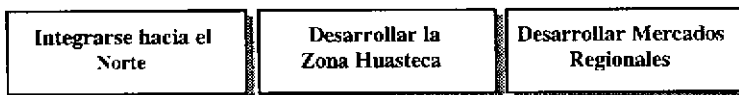
El modelo que proponemos, se sustenta en la convicción de que es imprescindible la coordinación entre los diferentes niveles de acción involucrados en el desarrollo de San Luis Potosí. Los objetivos regionales no se podrán cumplir si las empresas y demás agentes económicos no pueden llevar a cabo sus estrategias operativas eficientemente, ni éstas pueden hacerlo sin una definición clara de la dirección de la Región como un todo.

Por ello, en los apartados finales de este estudio ponemos énfasis en observar esos elementos de una manera integrada, a efecto de resaltar sus interrelaciones y plantear mecanismos de instrumentación, considerando que, en términos muy concretos, la competitividad regional implica la coordinación en los esfuerzos que se realizan en cada uno de los niveles de actividad

social. Un aspecto fundamental en este esquema para la instrumentación del Impulso al Desarrollo Industrial Regional de San Luis Potosí, es que las distintas acciones y entidades involucradas deben ser observadas en su conjunto, como un sistema de interacciones, ya que, será precisamente esa coordinación de esfuerzos lo que brindaría la perspectiva integral para promover el desarrollo armónico en el estado de San Luis Potosí.

DESPLIEGUE DE ACCIONES PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD

En nuestro primer estudio, pero sobre todo en el libro “*Un Dilema para el Futuro de San Luis Potosí*”, se hizo mención en la estrategia geográfica de San Luis Potosí como polo de despegue para su desarrollo; queremos insistir en todo esto y como mencionamos, los cuatro factores de impulso al desarrollo que fueron abordados en el estudio anterior son: inversión, tecnología, exportaciones y productividad. Con todo esto, creemos que San Luis Potosí podrá desarrollarse económicamente si logramos hacer que cada actividad que emprendamos todos los que formamos su sociedad, estén orientadas hacia:



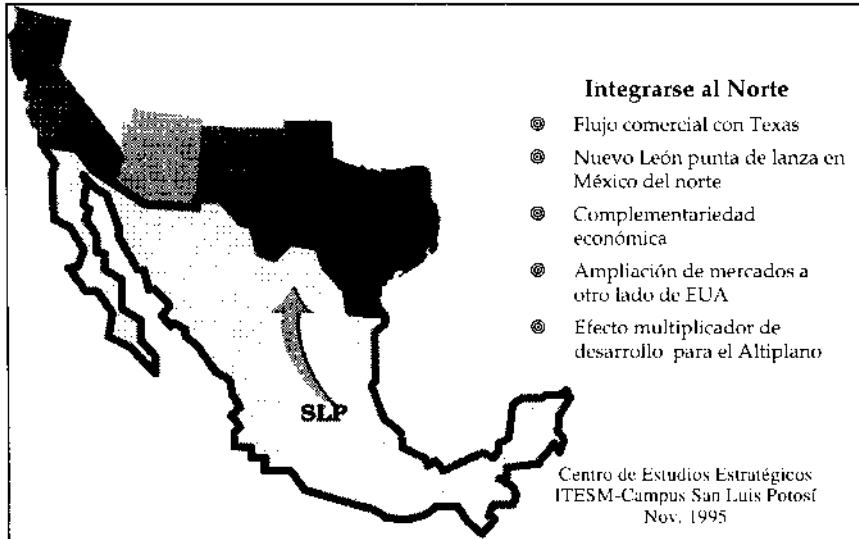
En el libro de un “*Dilema para el Futuro de San Luis Potosí*” (pp 214-220) se observan otras razones a las actuales, sin embargo, tratemos de analizar cada una de ellas:

INTEGRARSE HACIA EL NORTE

El “Plan Nacional de Desarrollo” de México apunta, en forma sustancial, una alta relación de acciones para con los Estados Unidos, mismas que no son nuevas para nosotros, pero que sin embargo no hemos podido aprovechar. En materia de comercio, industria, e infraestructura de comunicaciones, dicho Plan hace referencia a impulsar actividades que impliquen movimiento para los Estados Unidos.

Las razones por las cuales esta estrategia resulta relevante son:

- ✓ Flujo comercial con Texas
- ✓ Nuevo León punta de lanza en el norte de México
- ✓ Complementariedad económica
- ✓ Ampliación de mercados a otro lado de EUA
- ✓ Efecto multiplicador de desarrollo para el Altiplano



*El desarrollo estratégico de México permitirá a San Luis Potosí tomar ventaja...
.... si la sabe aprovechar.*

Las acciones pivote que deberían de apuntalar esta estrategia son:

- ✓ Autopista San Luis Potosí-Saltillo de cuatro carriles.
- ✓ Creación del parque industrial en Matchuala.
- ✓ Impulso de industria maquiladora (textil y electrónica) y agroindustrial (caprinocultura).
- ✓ Planteamiento de paradores turísticos como el de Real de Catorce.
- ✓ Congreso Internacional de Oportunidades y negocios.
- ✓ Alianzas empresariales SLP-NL-TEXAS.
- ✓ Corredor tecnológico e industrial DF-QRO-GTO-SLP-NL con TEXAS (San Antonio-Austin-Dallas-Houston)
- ✓ Impulso a los Sectores Metal-Mecánico, Mueblero y Minero con políticas de fomento.
- ✓ Reactivación de la aduana interior.

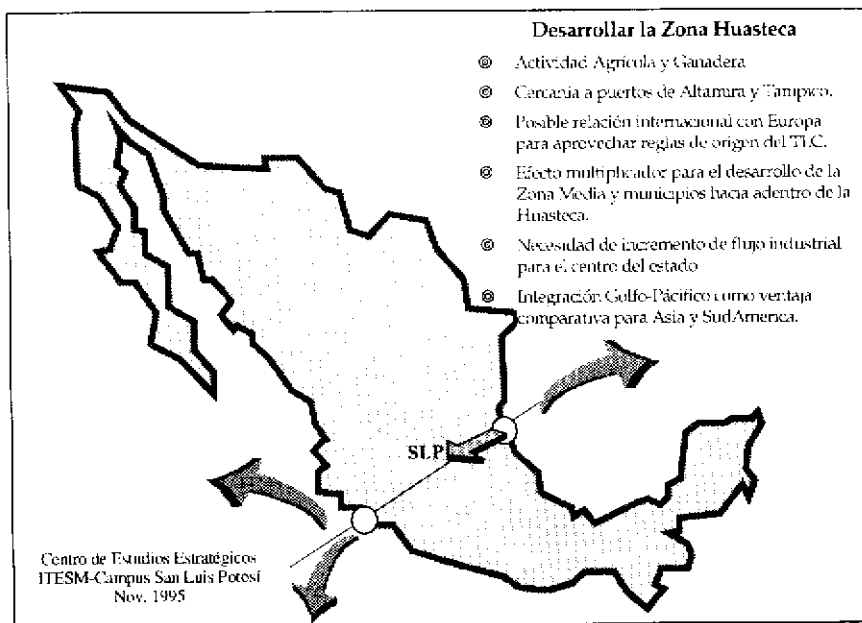
DESARROLLAR LA ZONA HUASTECA

Existe actualmente en San Luis Potosí una creciente necesidad por equilibrar el desempeño productivo, entre muchas razones esta medida es buena, porque descentraliza actividades, incrementa el potencial productivo al aprovechar recursos, y sobre todo, genera una integración económica más propicia para el manejo de políticas. Para nuestro Estado la Zona Huasteca se vuelve estratégica no únicamente por sus condiciones climatológicas, sino principalmente a:

CAPÍTULO 1. UN MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA SAN LUIS POTOSÍ

- ✓ Actividad agrícola y ganadera
- ✓ Cercanía a puertos de Altamira y Tampico
- ✓ Posible relación internacional con Europa para aprovechar reglas de origen del TLC
- ✓ Efecto multiplicador para el desarrollo de la Zona Media y municipios hacia adentro de la Huasteca
- ✓ Necesidad de incremento de flujo industrial para el centro del Estado
- ✓ Integración Golfo-Pacífico como ventaja comparativa para Asia y Sudamérica

Actualmente existe otra razón muy relevante, que se refiere al movimiento industrial hacia dicha Zona desde el centro y viceversa. Esto ha propiciado que la Zona Media de San Luis Potosí haya quedado al margen de cualquier posibilidad de desarrollo, y que trajera como consecuencia que cabeceras municipales como Cd. Valles hayan concentrado su relación de negocios más hacia afuera del Estado -*Tamaulipas, Hidalgo y Veracruz*- que hacia adentro del mismo. Por otro lado, el posicionar el desarrollo de la Huasteca también llevará el efecto multiplicador hacia adentro de la misma, además de la Zona Media, y una complementariedad hacia el centro del Estado para obras como el interpuerto, las cuales podrían verse como estratégicas para incoar el despegue industrial desde esta Zona..



El desarrollo de la Zona Huasteca integrará economías para el Estado

Las acciones pivote que deberían de apuntalar esta estrategia son:

- ✓ Mejoramiento de la carretera San Luis Potosí-Río Verde-Cd. Valles.
- ✓ Puesta en marcha del interpuerto de San Luis Potosí.
- ✓ Creación de la Zona Industrial de Cd. Valles y Río Verde.

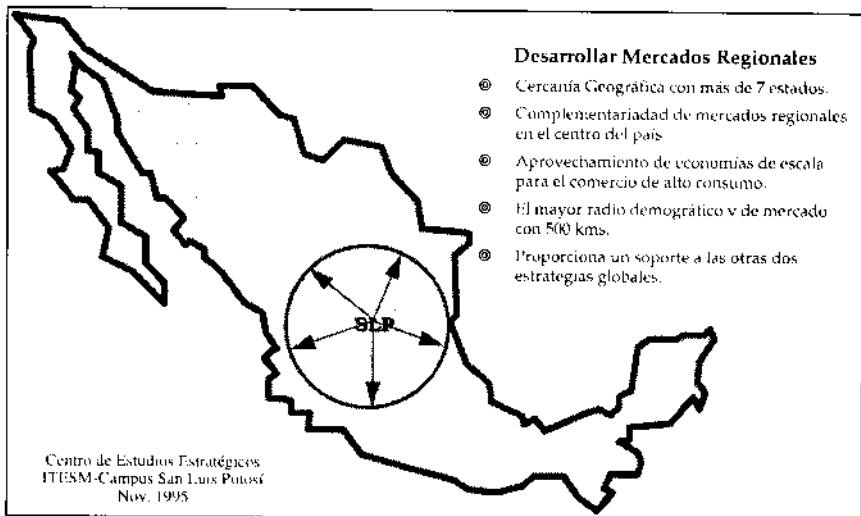
- ✓ Impulso al Sector Alimentos y Agropecuario con políticas de fomento.
- ✓ Despliegue agroindustrial en Río Verde (cítricos, tomate y papa) y Cd. Valles (empacadoras, cítricos y caña).

DESARROLLAR MERCADOS REGIONALES

Aunque esta estrategia es condicionante de las otras dos pero no menos importante. San Luis Potosí requiere volver a tener la iniciativa industrial del centro de México. Si observamos el desarrollo comercial e industrial que han tenido estados como Aguascalientes, Guanajuato y Querétaro, veremos como es que dicha estructura está observada para competir con nuestro Estado más que para complementarse.

Otras razones por las cuales esta estrategia resulta relevante son::

- ✓ Cercanía geográfica con más de siete Estados
- ✓ Complementariedad de mercados regionales en el centro del País
- ✓ Aprovechamiento de economías de escala para el comercio de alto consumo
- ✓ El mayor radio demográfico y de mercado con 500 kms.
- ✓ Proporciona un soporte a las otras dos estrategias globales



Hacer uso del mercado e infraestructura existente en la Región Centro del País, permitirá a San Luis Potosí aprovechar ventajas

Las acciones pivote que deberían de apuntalar esta estrategia son:

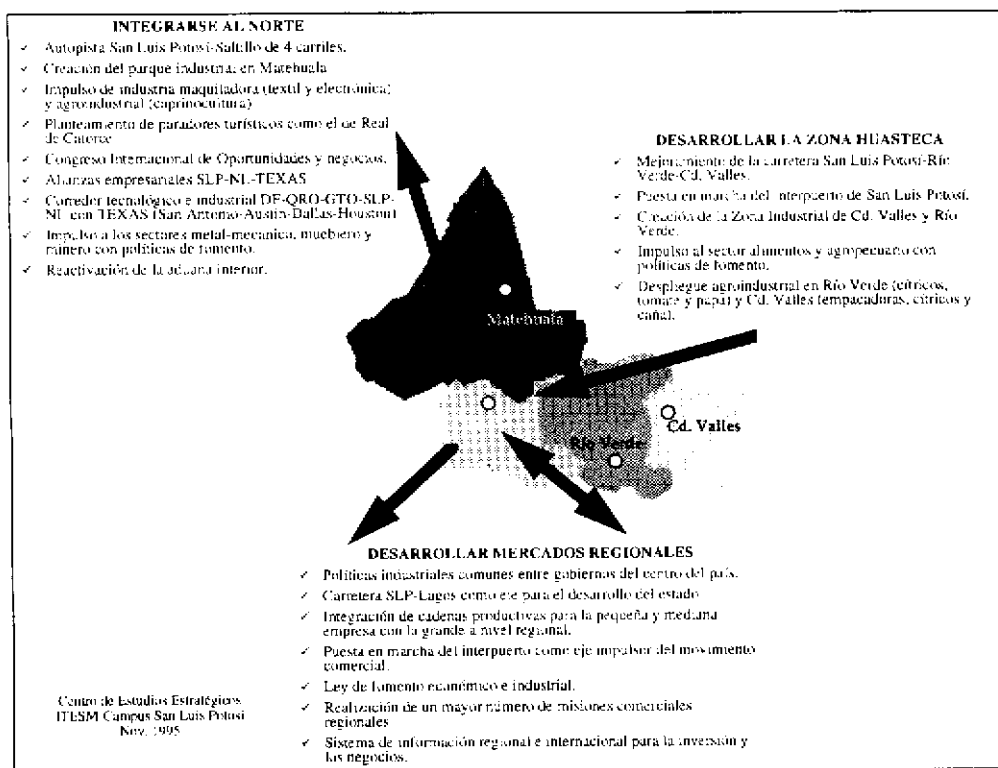
- ✓ Políticas industriales comunes entre Gobiernos del centro del País.
- ✓ Carretera SLP-Lagos como eje para el desarrollo del Estado.
- ✓ Integración de cadenas productivas para la pequeña y mediana empresa con la grande a nivel regional.

CAPÍTULO 1. UN MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA SAN LUIS POTOSÍ

- ✓ Puesta en marcha del interpuerto como eje impulsor del movimiento comercial.
- ✓ Ley de fomento económico e industrial.
- ✓ Realización de un mayor número de misiones comerciales regionales.
- ✓ Sistema de información regional e internacional para la inversión y los negocios.

FUERZAS DE EQUILIBRIO EN EL ESQUEMA PARA EL DESARROLLO

Si analizamos con detenimiento a las tres estrategias como un todo, podremos darnos cuenta que las tres se encuentran altamente interrelacionadas; aunque la tercera es muy dependiente de las otras dos, el esquema del desarrollo puede observarse como una serie de acciones relevantes que servirán como ejes de fuerza para lograr el equilibrio estatal liberando actividad hacia los rumbos correcto. Esta coordinación de fuerzas podría observarse de la siguiente manera:



El equilibrio de fuerzas económicas y productivas dará a San Luis Potosí consistencia para su desarrollo a futuro

La realización del modelo industrializador de nuestro Estado, así como las acciones pivote pueden ser establecidas por Zonas Regionales. La siguiente tabla muestra como cada acción pivote impacta a determinada Zona del Estado y la relación que guardan entre sí dichas acciones.

MANERA EN QUE CADA ACCIÓN PIVOTE IMPACTA AL DESARROLLO DE ALGUNA REGIÓN

<i>Zonas</i>	<i>Acciones Pivote por Zonas Regionales</i>		
	<i>Integrarse al Norte</i>	<i>Desarrollar la Huasteca</i>	<i>Mercados Regionales</i>
<i>Zona Altiplano</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Autopista SLP-Salttillo 4 carriles. • Creación del parque industrial en Matehuala. • Impulso a la Industria Maquiladora y agroindustrial. • Paradores turísticos. • Impulso al Sector minero con políticas de fomento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha del interpuerto en SLP. • Impulso al Sector alimentos y agropecuario con políticas de fomento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de cadenas productivas para la pequeña empresa y mediana empresa (PYME's). • Carretera SLP-Lagos como eje para el desarrollo. • Ley de fomento económico e industrial.
<i>Zona Centro</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Autopista SLP-Salttillo 4 carriles. • Impulso al Sector metal-mecánico y mueblero con políticas de fomento. • Alianzas empresariales SLP-NL-TEXAS. • Corredor tecnológico. • Reactivación de la Aduana interior. • Creación del congreso de oportunidades de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la carretera SLP-Río Verde-Cd. Valles. • Puesta en marcha del interpuerto en SLP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas industriales comunes. • Integración de cadenas productivas para las PYME's. • Carretera SLP-Lagos como eje para el desarrollo. • Ley de fomento económico e industrial. • Misiones comerciales regionales. • Sistema de información regional e internacional.
<i>Zona Media</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso a la industria agroindustrial. • Congreso de oportunidades de negocios. • Alianzas empresariales SLP-NL-TEXAS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la carretera SLP-Río Verde-Cd. Valles. • Puesta en marcha del interpuerto en SLP. • Creación de la Zona Industrial de Cd. Valles y Río Verde. • Impulso al Sector alimentos y agropecuario con políticas de fomento. • Despliegue agroindustrial en Río Verde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de cadenas productivas para las PYME's. • Carretera SLP-Lagos como eje para el desarrollo. • Puesta en marcha del interpuerto como eje comercial. • Realización de mayores misiones comerciales. • Sistema de información regional e internacional.

CAPÍTULO 1. UN MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA SAN LUIS POTOSÍ

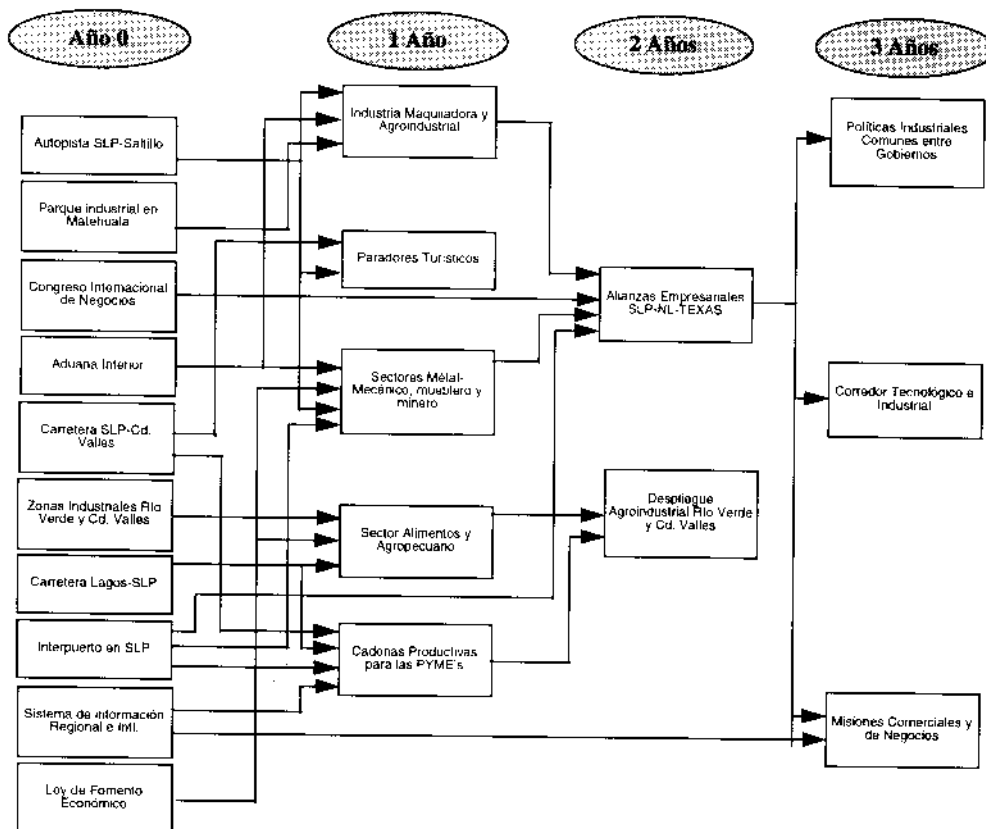
<i>Zonas</i>	<i>Acciones Pivote por Zonas Regionales</i>		
	<i>Integrarse al Norte</i>	<i>Desarrollar la Huasteca</i>	<i>Mercados Regionales</i>
<i>Zona Huasteca</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Congreso internacional de oportunidades de negocios. • Alianzas empresariales SLP-NL-TEXAS. • Corredor tecnológico e industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la carretera SLP-Cd. Valles. • Creación de la Zona Industrial en Cd. Valles. • Puesta en marcha del interpuerto en SLP. • Impulso al Sector alimentos y agroindustrial. • Despliegue agroindustrial en Cd. Valles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas comunes entre gobiernos. • Integración de cadenas productivas para las PYME's. • Carretera SLP-Lagos como eje para el desarrollo. • Ley de fomento económico e industrial. • Puesta en marcha del interpuerto en SLP. • Mayores misiones comerciales.

Con esta tabla podemos darnos cuenta del alto grado de integración que guardan cada una de las acciones pivote, además de las grandes estrategias, en relación al equilibrio de las cuatro Zonas Regionales de nuestro Estado; así por ejemplo, observamos como la acción pivote de la puesta en marcha del interpuerto tiene un impacto en todas las cuatro Regiones; de igual manera, observamos el mismo esquema para los ejes carreteros.

De acuerdo a lo planteado, el escenario para el estado de San Luis Potosí observa grandes retos, por lo que debemos encaminar el modelo industrializador expuesto ya que calculamos un atraso equivalente a quince años en nuestro desarrollo. Debido a esta razón, planteamos veinte acciones pivote, sin embargo no todas deben de instrumentarse al mismo tiempo, cada una de ellas tiene un plazo de ejecución y una condicionante para su realización; además, se debe de tener cuidado en sopesar el equilibrio entre Regiones, de otra manera se perdería impacto político entre los agentes productivos del Estado. Así, el siguiente esquema plantea la posibilidad de desplegar las veinte acciones pivote en cuatro grandes partes.

La primera, contempla apalancarse en diez acciones iniciales, las cuales deben ejecutarse de manera simultánea. La segunda parte contempla cinco acciones más, mismas que son dependientes de cualquiera de las diez anteriores; dicho de otra manera, este segundo grupo de cinco acciones serán una consecuencia lógica de las primeras cuando hayan pasado al menos un año de trabajo, o bien podrán ser iniciadas o anunciadas hasta dicho periodo. Las acciones de la tercera parte, serían una consecución de la segunda y están representadas por dos acciones pivote, las alianzas empresariales y el despliegue agroindustrial de Río Verde y Cd. Valles, las cuales podrían empezar a observarse después de transcurridos dos años desde un inicio. Por último, las tres acciones de la cuarta parte convendrían manejarse hasta pasados por lo menos tres años.

TIEMPOS Y RELACIONES EN LA EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES PIVOTE



Como observamos, son tiempos cortos para asegurar muchos años el futuro de nuestro Estado, es decir, sostenemos que si se dan las cosas en forma planeada y ordenada, en tres años podremos asegurar que los próximos quince años no serán de atraso para San Luis Potosí.

REGRESANDO AL PUNTO DE PARTIDA

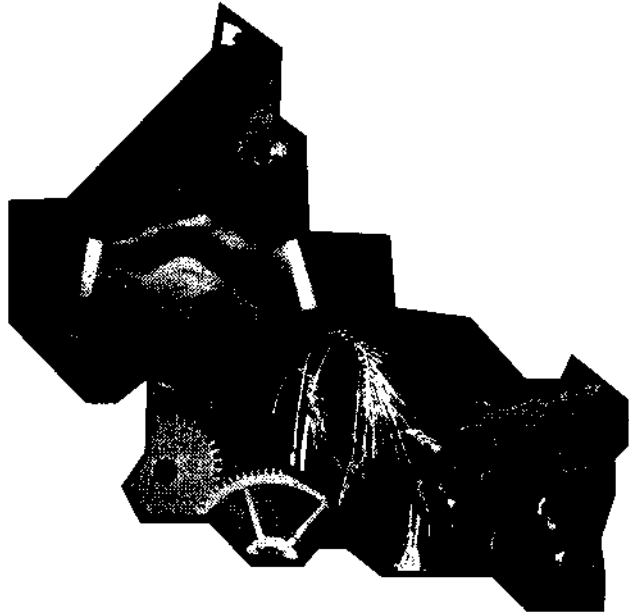
No obstante que hasta este punto ya hemos planteado una propuesta global para abordar la problemática del desarrollo económico del Estado, no queremos terminar este primer capítulo sin mencionar algunas actividades que en forma coordinada pudieran impactar en el desarrollo de las acciones clave, las mismas están planteadas en etapas competitivas *-mismas que se presentarán en el capítulo siguiente-* para que haga congruencia y sentido a todo lo que hemos estado insistiendo durante el presente capítulo: observar en forma integral el impulso al desarrollo.

CAPÍTULO 1. UN MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA SAN LUIS POTOSÍ

Etapas	Sectores	Aprovisionamiento	Organización y Estructura	Distribución
Previa al Despegue	Agropecuario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suficiente stocks de insumos para siembra o medicina ✓ Crear mecanismos y modelos de apoyo financiero ✓ Crear nuevas redes de telecomunicación y mejor mantenimiento ✓ Desregulación de la tenencia de las tierras ✓ Crear programas de estímulos fiscales para fomentar la producción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear infraestructura moderna en Zonas Agrícolas y Ganaderas ✓ Desarrollar estudios para identificar perfiles climáticos ✓ Implementar un programa de capacitación técnica ✓ Desarrollar herramientas administrativas que permitan la capitalización y desarrollo de nuevas tecnologías de operación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agrupación de productores para obtener mejores condiciones de venta ✓ Identificar y desarrollar nuevos mercados ✓ Desarrollar e implementar programas de promoción de productos
Impulso Inicial	Textil, Turismo, Mueblero, Metal-mecánica y Comercio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gobierno cree bases de información para apoyo decisiones empresariales ✓ Crear mecanismos y modelos de apoyo financiero para apalancar las actividades industriales ✓ Coordinación Empresas-Instituciones educativas ✓ Mejorar la red de carreteras regionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar programas de entrenamiento formal para operarios ✓ Establecer niveles de productividad de clase mundial ✓ Desarrollar sistemas de control administrativo para identificar costos de producción reales ✓ Estudios de mercado para monitorear las tendencias del consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar y desarrollar nuevos mercados ✓ Desarrollar e implantar programas de promoción de los productos
Despegue	Textil, Minero y Alimentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear centros de Investigación y Desarrollo de nuevos productos, aplicaciones y mercados ✓ Crear mecanismos y modelos de apoyo financiero para apalancar actividades industriales ✓ Mejorar la red de carreteras regionales ✓ Regulación transparente y adecuada en relación a productos importados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar programas de entrenamiento formal de operarios ✓ Establecer niveles de productividad de clase mundial ✓ Invertir en infraestructura de control ambiental ✓ Integrar los acuerdos para el desarrollo de maquilas ✓ Desarrollar planeación estratégica flexible a la demanda del mercado exterior 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar y desarrollar nuevos mercados ✓ Desarrollar e implementar mejores programas de promoción de productos

Etapas	Sectores	Aprovisionamiento	Organización y Estructura	Distribución
Consolidación	Comercio, Turismo y Alimentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear centros de Investigación y Desarrollo de nuevos productos, aplicaciones y mercados ✓ Crear mecanismos y modelos de apoyo financiero para apalancar actividades industriales ✓ Coordinar empresas-Instituciones educativas para determinar el perfil de los egresados ✓ Mejorar la red de carreteras regionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar programas de entrenamiento formal de operarios ✓ Establecer niveles de productividad de clase mundial ✓ Integrar la cadena productiva ✓ Negociaciones dentro de la cadena productiva para lograr mejores condiciones de abastecimiento y distribución 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar y desarrollar nuevos mercados ✓ Desarrollar e implementar mejores programas de promoción de productos
Desarrollo	Metálica básica y Productos Metálicos. Maquinaria y Equipo, Alimentos, Bebidas y Tabaco	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear centros de Investigación y Desarrollo de nuevos productos, aplicaciones y mercados ✓ Crear mecanismos y modelos de apoyo financiero para apalancar actividades industriales ✓ Coordinar empresas-Instituciones educativas ✓ Mejorar la red de carreteras y ferrocarriles ✓ Regulación transparente de productos importados y para exportación ✓ Desregulación fiscal para estimular el mejoramiento operativo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar programas de entrenamiento formal de operarios ✓ Desarrollar investigación e innovación interna ✓ Integrar la cadena productiva ✓ Negociaciones dentro de la cadena productiva para lograr mejores condiciones de abastecimiento y distribución 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar y desarrollar nuevos mercados ✓ Desarrollar e implementar mejores programas de promoción de productos

Capítulo 2



El Contexto de Inicio

CAPÍTULO 2

EL CONTEXTO DE INICIO

En el capítulo anterior observamos la propuesta, a través del modelo de desarrollo industrializador del Estado, que servirá para sustentar un mejor panorama productivo para San Luis Potosí. En los capítulos siguientes, el lector podrá ir validando a través de los análisis presentados, los puntos que dieron vida al modelo expuesto; de esta manera, contaremos con toda la información necesaria para tener una idea integral de lo que en el presente libro planteamos.

En el presente capítulo intentamos proporcionar información, que permita ir determinando un marco descriptivo general para irse enfocando a lo particular. Sentimos que de esta manera se está expresando un contexto definitorio para nuestro Estado, que determine las bases del inicio del modelo propuesto en el capítulo. Por esto, analizamos en primer término el acontecer mundial y nacional, con la idea de asentar bases para que en un segundo punto del capítulo, abordemos lo concerniente al contexto sectorial y de infraestructura competitivo para San Luis Potosí. Finalmente tocaremos algunos tópicos referentes a las regiones del Estado.

2.1. CONTEXTO INTERNACIONAL

VISIÓN GLOBAL

Frente a un entorno mundial caracterizado por la intensa competencia y globalización tanto de los productos como de las formas de vida, se presentan las grandes oportunidades; dependiendo de que, tanto las grandes empresas como las consideradas pequeñas descubran ventajas competitivas, nichos de mercado u oportunidades; y sepan aliarse, cambiar de giro o retirarse a tiempo.

Por otra parte, el crecimiento del Grupo de los Siete países más industrializados a partir de 1990 se ha comportado con ligeras variaciones positivas; al cierre de 1993, la economía mundial creció solamente un 2%. Esto provocado por los múltiples cambios que ha habido en el mundo; en Europa por ejemplo, se refleja el costo de la reunificación de Alemania o la crisis del tipo de cambio; en Japón, afectó el final de la economía burbuja; en Estados Unidos, afectaron la reestructuración de procesos industriales, el mayor déficit fiscal, el bajo nivel de ahorro privado y una mayor demanda crediticia de las naciones emergentes.

PAÍSES INDUSTRIALIZADOS

1. *Japón, Australia y Nueva Zelanda:* En 1993 el Gobierno japonés anunció un nuevo paquete de estímulos fiscales para inversionistas; aunado a esto existen dos Sectores, el trabajo público y la construcción de residencias, que han demostrado tener un fuerte

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

crecimiento. La confianza del consumidor es baja y por lo mismo, el consumo es débil. La Balanza de Pagos del país está a su favor aunque las exportaciones han bajado un poco por los últimos dos años. Otro dato importante, es que el desempleo en Japón ha crecido y tiende a crecer más en los siguientes años.

2. *Canadá*: El crecimiento de este País se debe a un incremento en las exportaciones, particularmente a los Estados Unidos. Por lo tanto, el crecimiento de su economía depende en gran parte del restablecimiento y crecimiento de la economía estadounidense. En 1993 crecieron 2.5% y para 1994, se esperaba un crecimiento de por lo menos un 3%.
3. *Estados Unidos*: Este País creció debido al consumo personal, a la inversión en negocios y a la construcción de casas. Se espera que la inflación continúe a niveles bajos y tasas de interés aceptables a largo plazo.

PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO

1. *China*: Este País es considerado como el motor de crecimiento de Asia. Su economía es fuerte y está creciendo rápidamente, casi 13% de 1992 a 1993.
2. *India*: En 1994 se esperaba un crecimiento del 5% debido a políticas de apertura al comercio exterior implementadas por el Gobierno quitando barreras, liberando el tipo de cambio y controlando el gasto del Gobierno. Con estas medidas el Gobierno ha aumentado las exportaciones y ha bajado la inflación en un 50%.
3. *África*: Por sus problemas internos tanto económicos, políticos, como sociales, su crecimiento es más bien de regresión.
4. *México*: En 1993 el crecimiento bajó debido a estrictas políticas monetarias, forzando que la tasa de interés subiera para mantener la inflación baja. Otro factor que influyó, fue la incertidumbre de la aprobación del TLC. En 1994 se tuvo un crecimiento de alrededor de un 2.5%, sin embargo en 1995 el País entra a una etapa de recesión, esperándose la implementación de ciertas medidas para estimular la economía en 1996 y 1997.

2.2 CONTEXTO NACIONAL

PRODUCTO INTERNO BRUTO

La situación en general de la economía mexicana se ha caracterizado en los últimos seis años por una pérdida de dinamismo, un agudo proceso de reconversión industrial sectorial y una intensa competencia, dando como resultado que las diferentes ramas y empresas resintieran efectos desiguales.

Si revisamos el comportamiento del PIB de 1988 al primer semestre de 1994, observamos como se incrementó la producción de bienes y servicios hasta mediados de 1991, y en los

siguientes años sufrió una desaceleración que se agrava en el año actual. El PIB general de 1987 al cierre de 1994 mejoró en un 16.9% aproximadamente en el nivel de producción, estimándose una caída del 6% en 1995.

Las tasas del PIB que integran las nueve divisiones de actividad económica presentaron entre 1988 y el cierre de 1994 recuperaciones positivas en la mayoría de los Sectores, excepto en la Industria de Manufactura, Comercio, y Restaurantes que reflejaron decrementos, Hasta ese año sobresale la tendencia a la recuperación de los Sectores Agropecuario, Construcción, Electricidad, Gas y Agua, Telecomunicaciones y Servicios Financieros.

Respecto a su participación en el total del PIB, entre 1992 y 1994, los Sectores Agropecuario, Comercio, Restaurantes y Hoteles disminuyen su importancia. El resto de las divisiones se ubicaron a los niveles de 1992, mientras que otros crecieron ligeramente su participación. Algunas de las razones que permitieron la recuperación del PIB en el Sector agropecuario fueron las elevadas cosechas del ciclo otoño-invierno, así como las siembras primavera-verano; aunado a una buena producción ganadera, silvícola y pesquera.

Para fines de 1993 se presentó un decremento respecto al año anterior en los Sectores de Servicios, Comercial, Restaurantero y de Hotelería; por otra parte, Transportes y Comunicaciones crece ligeramente en el mismo año; Construcción, observa una buena recuperación; Servicios Financieros, es un Sector que también en el año 1993 tiene una recuperación positiva; y el Sector de Otros Servicios crece marginalmente.

INFLACIÓN

El comportamiento de los precios al consumidor mantenía una tendencia a la disminución en los últimos años. En 1988 se tenía una tasa anualizada de inflación al consumidor de 51.7% y para 1994 se situó en 7%, con el objetivo de alcanzar la tasa de inflación meta del Gobierno Salinista de un 5% anualizada. Esta situación se dispara a raíz de la devaluación de diciembre de 1994, estimándose una inflación cercana al 55% en 1995, si consideramos que hasta octubre de 1995 se tenía una inflación acumulada de 43%.

Por otro lado, los precios al productor mostraron un incremento del 37.3% en 1988 y al cierre de 1993 se incrementó solamente en 4.6%, mostrando un repunte en 1994 y un crecimiento paralelo al de la inflación general en 1995.

Al comparar los precios al consumidor y al productor en el período de 1993 a 1994, los precios al segundos muestran una tendencia a un incremento más acelerado que los del consumidor; debido principalmente a una recuperación en el crecimiento de la economía y la depreciación del tipo de cambio en el primer semestre de 1994. Sin embargo, durante 1995 muestran un rezago con respecto al índice general de precios al consumidor.

Esto refuerza la tendencia ya comentada, de mayores presiones a los precios de los insumos productivos, debido a los factores señalados y a los desequilibrios coyunturales que no ha superado el País.

TIPO DE CAMBIO

El mercado de cambios fluctuaba sin llegar a romper la banda establecida hasta diciembre de 1994. Del año 1988 a 1994, el tipo de cambio se depreció alrededor de un 35% aproximadamente. En diciembre de 1994, se presenta una devaluación de la moneda en forma muy importante. Se ha señalado que el problema "...proviene principalmente de un considerable déficit en la cuenta corriente acumulado durante varios años y financiado por capital privado de corto plazo. Ese déficit derivó en una alta vulnerabilidad de nuestra economía, el problema se agudizó en especial, ante el pronunciado ascenso de las tasas de interés externas y ante la zozobra causada por algunos sucesos políticos y de violencia que sufrió nuestro País durante 1994. Se pretendía dar mayor permanencia a los flujos de capital del exterior, lamentablemente en virtud del monto del desequilibrio acumulado y en razón de los acontecimientos políticos el resultado inevitable fue la reciente devaluación de nuestra moneda"¹.

Así pues, las razones estructurales del problema estaban ahí: un considerable desequilibrio en la cuenta corriente y un financiamiento del mismo en la cuenta de capital que presentaba inseguridad de mantener los capitales a largo plazo. Otro de los elementos importantes para entender el desencadenamiento de la crisis actual, es la situación del tipo de cambio. Si consideramos la posición del tipo de cambio en base a los diferenciales de inflación, éste mostraba ya desde hacía varios años un nivel de sobrevaluación, es decir, el peso tenía un valor en el mercado superior al que debería tener; o en otras palabras, el valor de las monedas extranjeras se había ido paulatinamente *abaratando*, ya que mientras los otros bienes y servicios en el País habían incrementado su precio (aún cuando a un menor ritmo en los últimos años), el de las divisas no lo había hecho en la misma proporción.

Además, se consideraba que el efectuar un ajuste en el tipo de cambio, si bien podía ayudar a equilibrar la situación de la balanza comercial (alentar exportaciones y desalentar importaciones), podría tener efectos adversos en los mercados de capital, ya que generaría desconfianza y modificaría negativamente el clima de estabilidad que se considera un factor esencial para alentar el flujo de capitales al País. Igualmente, el tipo de cambio se había constituido en uno de los principales elementos para controlar la inflación, por lo que un ajuste importante en el mismo podría haber causado un aumento en los niveles de precios y, nuevamente, perder la estabilidad económica que se había constituido en uno de los objetivos centrales en la estrategia económica del Gobierno².

¹ Mensaje del Presidente Ernesto Zedillo al anunciar el Plan de Emergencia Económica, periódico *El Norte*, miércoles 4 de enero de 1995, pág. 12A.

² Loyola Alarcón, J. Antonio, *Desequilibrio Externo y Crisis Económica*, Ed. PAC, México 1995.

INVERSIÓN

El comportamiento de la inversión en los últimos seis años a nivel nacional, la podemos analizar en dos vertientes:

La primera, se refiere al crecimiento en la inversión en la adquisición de bienes de capital. De acuerdo a la Balanza Comercial, el comportamiento en la importación de bienes de capital sufrió un incremento de 1988 a 1993, de un 2.6%. En 1992, la inversión en bienes de capital globales tuvo un incremento del 10% en relación a 1991, alcanzando en este año la importación de maquinaria y equipos importados una variación positiva de 30% en relación también a 1991. En 1993, la inversión sufre una fuerte desaceleración, la importación de maquinaria y equipo centra su crecimiento a sólo un 5% aproximadamente, y la inversión en maquinaria y equipo nacionales se desploma a un decremento del 10%. En 1994 se inicia una leve recuperación, sin embargo la situación política de ese año, implica la posposición de algunas decisiones de invertir, que se desalientan en forma importante frente a la contracción económica de 1995.

La segunda, se refiere al movimiento de los flujos de capital proveniente del extranjero. Hasta el cierre del año de 1993, se observa un saldo acumulado de \$50 mil millones de dólares, comparado con los \$24 mil millones de dólares acumulados hasta 1988. En 1994, las entradas de capital muestran aún un crecimiento sostenido, acumulándose \$8 mil millones de dólares adicionales a los reportados en 1993.

INVERSIÓN ACUMULADA EXTRANJERA POR SECTOR

<i>Año</i>	<i>Total</i>	<i>Industria</i>	<i>Servicios</i>	<i>Comercio</i>	<i>Minería</i>	<i>Agricultura</i>
1988	24,087.40	16,718.50	5,476.60	1,502.20	380.5	9.6
1989	26,587.10	17,700.90	6,578.80	1,888.50	390	28.9
1990	30,309.50	18,893.80	8,781.90	2,059.90	483.9	90
1991	33,874.50	19,857.40	10,919.90	2,447.40	514.9	134.9
1992	37,474.10	20,958.20	12,619.90	3,198.30	523.5	174.2
1993	42,374.80	23,278.70	14,350.60	3,958.20	578.6	208.7
1994	50,401.00	26,482.70	18,517.10	4,593.90	590.6	216.7

Fuente Dirección General de Inversión Extranjera .SECOFI

Sin embargo, los flujos de inversión extranjera total (directa y de cartera) que habían mostrado un crecimiento espectacular, se reducen dramáticamente a partir de 1994, observando en 1995 incluso un flujo negativo.

Las actividades económicas que captan las inversiones extranjeras directas muestran el siguiente comportamiento. La Industria lleva el liderazgo en captación de divisas directas, con un 52.5% aproximadamente, los Servicios representan el 36.7% y en tercer lugar se ubica el Sector de Comercio con 9.1% y el resto con un 1.6% del total a 1994. Al año de 1988, la Industria captó un 69.40%, los Servicios un 22.7% , Comercio 6.23% y el resto la Minería y

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

el Sector Agropecuario. La existencia de flujos de divisas hacia nuestro País dependerá de la desregulación que en este rubro se vaya logrando y con una mayor estabilidad interna, se podrán lograr mayores flujos en los próximos años. Creemos que es de especial interés plantear un marco de políticas gubernamentales que faciliten la creación de nuevos proyectos.

BALANZA COMERCIAL

Si observamos la estructura de exportaciones e importaciones, las ventas al exterior de la Manufactura de 1988 a 1994 se incrementaron de un 56% a un 82.8%, y en cambio el Sector Agropecuario disminuyó ligeramente su participación de 8.1% a 4.4%. En contraparte la salida de divisas, a través de la compra de diferentes tipos de bienes, muestra comportamientos desiguales entre 1988 y 1994, los productos para consumo crecieron de un 9.5% a un 12%; el de los bienes intermedios disminuyó ligeramente en el mismo período y el de bienes de capital refleja un descenso de un 19.9% al 16.8%.

Por lo que se refiere a la Balanza de Turismo y Transacciones Fronterizas, mantiene un crecimiento superavitario. En 1988 observó un saldo positivo de \$1.439 millones de dólares y para 1994 de \$2.242 millones de dólares, lo que ha permitido que los ingresos por turismo representen una fuente importante de divisas para el País. No así en el caso de las transacciones fronterizas que han incrementado la presión por salida de divisas, ya que mientras en 1988 el déficit en transacciones fronterizas era de \$640 mil dólares, en 1994 era ya de \$1.372 millones de dólares.

Todos estos desequilibrios se financian con la cuenta de capitales que a 1993, muestra un superávit de \$32.6 mil millones de dólares y por el lado de la cuenta corriente, hay un déficit de \$23.4 mil millones de dólares.

BALANZA DE PAGOS: CUENTA CORRIENTE (MILLONES DE DÓLARES)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Cuenta Corriente	-2,375.7	-5,821.3	-7,451.1	-14,892.6	-24,573.3	-23,399.2	-28,785.4	-619.6
Ingresos	42,095.8	48,103.4	56,070.8	57,841.5	61,534.2	67,752.0	78,102.7	47,172.3
Exportaciones	30,691.6	35,171.0	40,710.9	42,687.5	46,195.6	51,886.0	60,882.2	38,311.9
Servicios	6,068.4	7,191.5	8,021.1	8,790.0	9,191.9	9,419.3	9,737.2	4,894.7
Servicios factoraje	3,064.4	3,181.0	3,346.5	3,599.5	2,876.0	2,790.0	3,452.3	1,776.9
Transferencias	2,271.5	2,559.9	3,992.4	2,764.3	3,270.6	3,656.9	4,030.9	2,188.9
Import.	28,082.0	34,766.0	41,593.2	49,966.6	62,129.4	65,366.5	79,345.9	35,223.3
Bienes de consumo	1,921.6	3,489.3	5,098.7	5,834.2	7,744.2	7,842.4	9,510.6	3,462.2
Bienes intermedios	14,325.3	17,170.8	19,383.7	35,544.8	42,829.3	46,468.2	56,513.8	37,711.9
Bienes de capital	4,026.8	4,768.7	6,789.6	8,587.5	11,555.7	11,055.8	13,321.8	5,846.3
Servicios	6,064.2	7,659.7	9,942.0	10,540.8	11,488.2	11,549.2	11,909.7	4,284.8
Seguros	821.9	1,158.7	1,530.8	1,758.0	2,084.0	2,180.6	2,639.8	975.8
Turismo	3,201.5	4,247.2	5,518.7	5,812.7	6,107.6	5,561.9	5,361.9	1,404.6
Otras	2,040.8	2,253.8	2,892.5	2,970.1	3,296.6	3,806.7	3,908.0	1,904.4
Serv. de Factoraje	10,310.4	11,483.2	11,972.5	12,207.7	12,470.9	14,219.2	15,615.5	8,274.6
Interés	8,638.7	9,277.6	9,222.0	9,215.2	9,610.6	10,934.4	12,031.4	6,358.7
Otros	1,671.7	2,205.6	2,750.5	2,992.5	2,860.3	3,284.8	3,584.1	1,915.9
Transf.	14.9	15.8	14.0	18.9	19.2	16.5	17.0	9.1

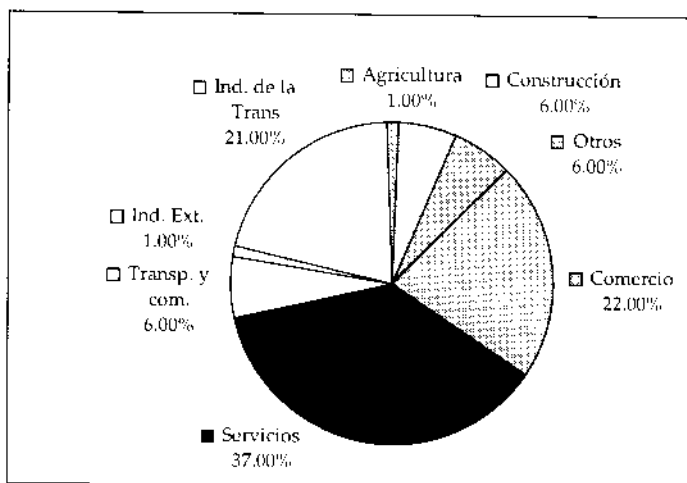
Fuente: Banco de México

EMPLEOS Y SALARIOS

La planta laboral en el País en los últimos seis años ha mostrado una caída en las fuentes de empleo, siendo insuficiente la generación de empleos anuales, debido a la numerosa mano de obra que se integra al mercado en busca de una plaza. La población del País se estima para el año de 1993 en 88 millones, de los cuales alrededor de 31 millones constituyen la población económicamente activa (PEA). En 1990 la población total se encontraba en niveles de 81.249 millones y la población económicamente activa en 24.063 millones de habitantes, mostrando en estos dos períodos un incremento de 28% aproximadamente en la fuerza disponible para trabajar.

De los 31 millones de población activa a 1993, el 50% se encuentra ubicado en el Sector terciario, 26% en el Sector Industrial y 23% en el Sector Agropecuario. Por otro lado, de la población económicamente activa del Sector Agropecuario, dos terceras partes se concentran en el subSector agrícola y el resto en actividades pecuarias y otras. A diferencia de lo que sucedía en 1990, que mostraba en primer lugar al Sector Servicios con un 22.24%, en segundo lugar al Sector Agropecuario con un 22.02% y en tercer lugar la Industria de Manufactura con 18.67% del total.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN URBANA



Algunas de las ciudades que en 1994 cuentan con mayores tasas de desempleo que el promedio nacional son: Chihuahua, Matamoros, Monclova, Tampico, Torreón y Monterrey, entre otras.

El desempleo abierto más el subempleo en 1993 es de un 23% aproximadamente, siendo mayor que el alcanzado en 1988. En otros Países la tasa de desempleo abierto más el subempleo llega a un nivel de 10.9%. Uno de los impactos más importantes de la actual crisis

económica es precisamente la pérdida de empleos, lo que agrava aún más esta crítica situación.

2.3. CONTEXTO DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ

LA EVOLUCIÓN ECONÓMICA DEL ESTADO

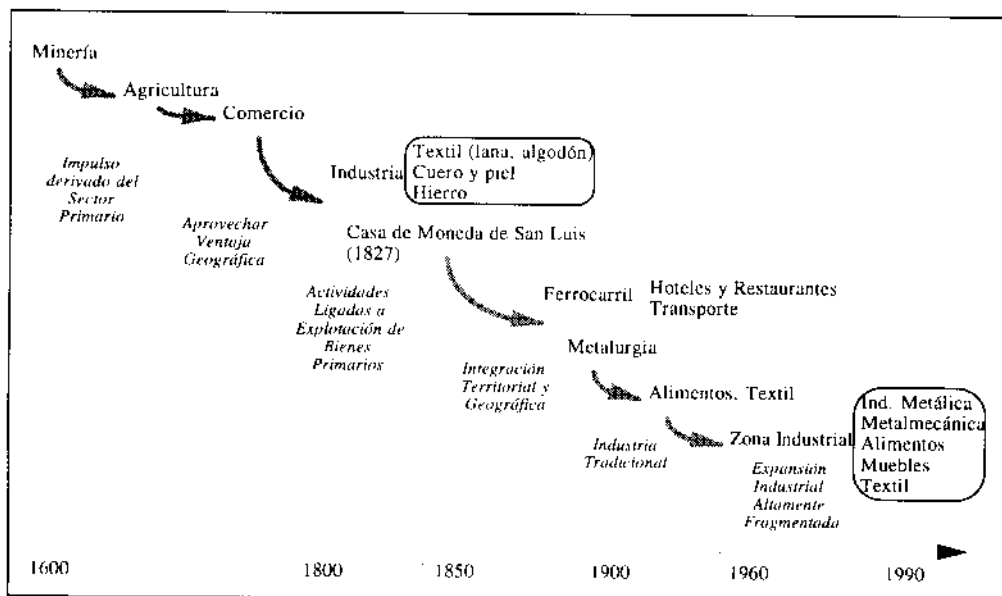
Se pueden identificar patrones muy claros en la evolución económica de distintas sociedades, en términos de la importancia que tienen en ellas sus diferentes actividades productivas. En general, una sociedad menos desarrollada se caracteriza por contar con un Sector de Actividades Primarias bastante amplio, un Sector de Transformación o Secundario relativamente pequeño o poco desarrollado y un Sector de Servicios o Terciario grande relativamente. Sin embargo, en ese Sector Terciario predominan los denominados Servicios Tradicionales, como servicios de reparación y mantenimiento, servicios personales y domésticos, y comercio al menudeo; es decir, servicios que incorporan poco valor agregado y que requieren de poca sofisticación o habilidades en las personas que los prestan.

Conforme una sociedad se va desarrollando más, el Sector Primario empieza a perder importancia relativa, mientras que el Sector Secundario empieza a sobresalir y, en términos relativos, el Sector de Servicios reduce su importancia en la economía. El Sector de Transformación se convierte en el motor del desarrollo económico.

Finalmente, en sociedades más desarrolladas, la importancia relativa del Sector Primario es marginal o muy pequeña, el Sector de Transformación empieza a perder importancia a costa del Sector Servicios, que vuelve a constituirse como el grupo de actividad económica más importante, aunque ahora se relaciona con servicios de alto valor agregado y con un componente tecnológico importante para su prestación, como las telecomunicaciones, las franquicias, los servicios financieros, etc.

Estas ideas parecen sugerir que se hace necesario el que una sociedad cuente con una base industrial amplia que promueva el desarrollo de otros Sectores, como los Servicios no Tradicionales. Es interesante observar como San Luis Potosí se ubica con características de su estructura productiva entre una sociedad de menor desarrollo y una medianamente desarrollada.

EVOLUCIÓN ECONÓMICA DE SAN LUIS POTOSÍ



EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN DE SAN LUIS POTOSÍ

La Industria Manufacturera en el estado de San Luis Potosí es claramente una de las actividades de mayor importancia económica, ya que genera un poco más del 24% del PIB estatal y emplea aproximadamente a un 18% de la población económicamente activa.

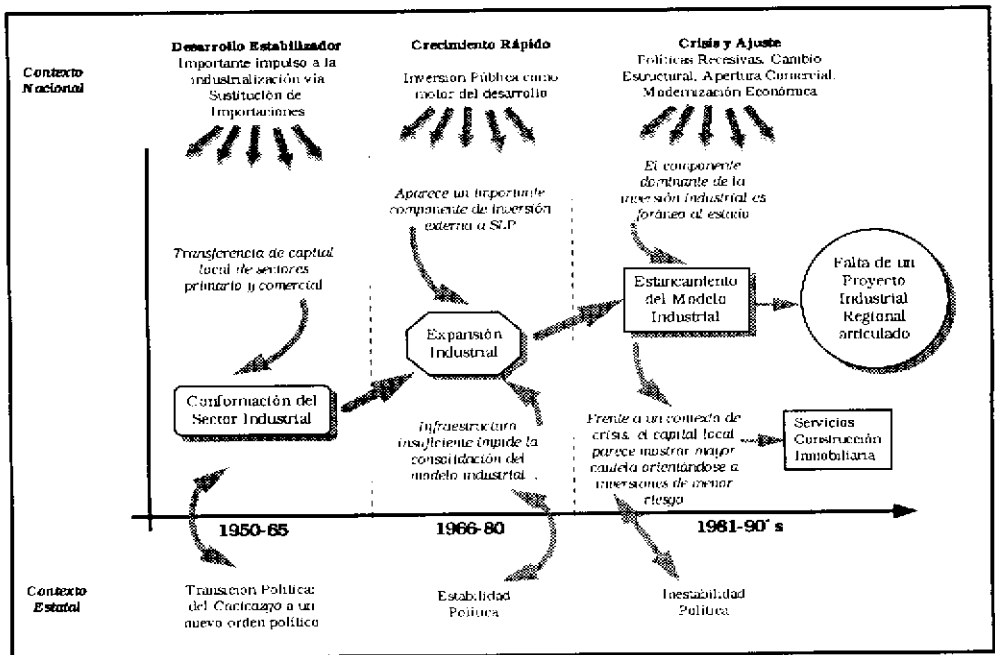
Se pueden observar tres periodos muy claros en la evolución industrial del Estado:

- ✓ El primer periodo (1950-1965), se caracteriza por una paulatina transferencia de capitales del Sector Primario y Comercial hacia el Industrial, siendo el mayor componente de los mismos de origen local.
- ✓ En el segundo periodo (1966-1980), se observa la aparición de un importante componente de capital externo orientado a la inversión industrial, sin embargo una infraestructura insuficiente no permite en ese periodo la consolidación del modelo industrial.
- ✓ En el tercer periodo (1981-1990's), el componente dominante de la inversión es externo a la región, el capital local parecería orientarse a actividades de servicios mostrando una gran cautela para inversiones de riesgo en coyuntura de crisis, esta situación también inhibe en este periodo la expansión industrial, la cual no llega a consolidarse como proyecto regional mostrándose altamente desarticulada.

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

Es evidente que el Modelo de Desarrollo Estatal ha sido producto de un permanente intento por seguir, siempre con rezago, las pautas de industrialización nacional. Todavía hoy muestra un atraso en comparación con tendencias nacionales y paradójicamente aún cuando todavía el Modelo de Desarrollo tiene una fuerte dependencia del Sector Primario, el modelo industrial puede considerarse obsoleto. Es decir, que sin haber logrado todavía una vocación industrial profunda que dinamice el desarrollo estatal, ya se tiene un riesgo en relación a una estructura industrial vulnerable a las nuevas condiciones de la competencia internacional.

EVOLUCIÓN DEL MODELO INDUSTRIALIZADOR EN SAN LUIS POTOSÍ



Fuente: Basado en A. Loyola, Tesis Doctoral, (1994).

Un aspecto preocupante es el hecho de que detrás del proyecto industrializador del Estado, no ha existido un grupo de capital regional importante preocupado por la consolidación del mismo. Según lo afirman algunos estudios³, sólo el 6.8% del capital de la Zona Industrial de San Luis Potosí, es de potosinos. Este dato sería un signo más de vulnerabilidad del modelo industrializador del Estado, ya que con mayor facilidad se podrían dar procesos de desinversión y cierre.

Por todo lo anterior se puede pensar que el todavía inacabado Modelo de Industrialización de San Luis Potosí podría, en el transcurso de los próximos años, contraerse si no es que llegar

³ Véase Ramus D., Fernando, *San Luis Potosí por una autonomía regional*, Diálogo Nacional, pp. 8-9.

incluso a agotarse, en muy pocos años. Esto derivado tanto de la competencia internacional, que se verá intensificada a partir de los acuerdos de libre comercio, como por el desarrollo industrial más dinámico de otras regiones del País. No debe olvidarse, que las condiciones locales (infraestructura, agua, etc.) pudieran incidir igualmente en un desaliento de la inversión externa.

LA EVOLUCIÓN COMPETITIVA DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ

Por otra parte, es posible distinguir distintas etapas de desarrollo en los Sectores de actividad económica y en los factores de desarrollo de acuerdo a su situación actual en el estado de San Luis Potosí. La primera etapa se está caracterizando como de *Condiciones Previas al Despegue* y su rasgo distintivo más importante es la existencia de un mercado suficiente. En este caso se considera que las actividades productivas que surgen, aprovechan fundamentalmente la presencia de una demanda conveniente que les permite mantener su actividad. En San Luis Potosí, el Sector Agropecuario es el que se ubica principalmente en esta etapa.

En la medida en que los Sectores se van desarrollando y pasan de aprovechar exclusivamente la ventaja del mercado disponible, fortaleciendo su estructura productiva y realizando un mayor esfuerzo de comercialización por posicionarse adecuadamente en su mercado, se avanzaría a la siguiente fase competitiva, la de *Impulso Inicial*, caracterizada precisamente porque los Sectores están estableciendo las bases para promover un mayor desarrollo futuro en sus actividades. En esta etapa se ubican al Sector Textil de Fibras Duras, Restaurantes, Sector Mueblera, Maquinados y el Comercio de Autoservicios.

La siguiente etapa en la evolución competitiva se caracteriza por consolidar la estructura de producción e incluso impulsar acciones hacia mercados externos, lo cual constituye el *Despegue* hacia un desarrollo más amplio de las actividades económicas involucradas. En este caso se encuentran las actividades textiles de hilados y fibras blandas, el Sector Minero y en la industria de alimentos los ramos de lácteos y bebidas. Se estima que en este punto, las actividades productivas poseen una base adecuada para emprender un desarrollo más sostenido.

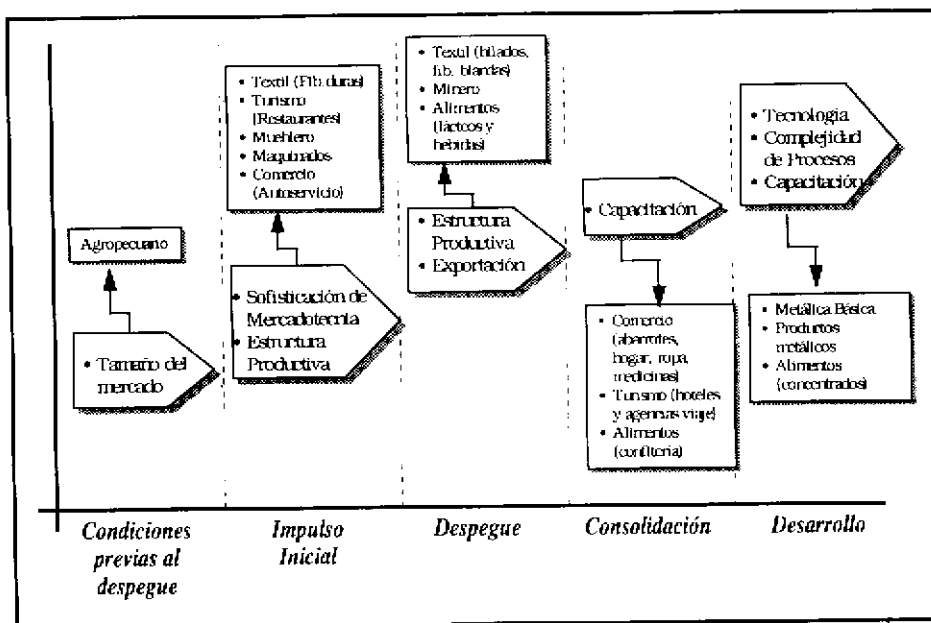
En la etapa siguiente, *Consolidación*, se considera que las actividades ubicadas en esta fase de desarrollo han logrado consolidar sus actividades, resaltando como un elemento distintivo la mayor preparación de sus recursos humanos lo cual las ubica en una fase de desarrollo más avanzado. Este es el caso del comercio más especializado (ropa, medicinas, hogar, etc.), de actividades de turismo como hotelería y agencias de viajes y en el ramo de alimentos principalmente la confitería.

Finalmente, las actividades que han logrado un mayor *Desarrollo* se caracterizan por impulsar acciones de mejoramiento tecnológica más intensas, por contar con procesos productivos de mayor complejidad y mantener una actividad más vigorosa de capacitación de su personal.

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

En este grupo se ubica para el caso de San Luis Potosí a la Industria Metálica Básica, de productos metálicos; y en el Sector de Alimentos el ramo de concentrados.

EVOLUCIÓN COMPETITIVA DE LOS SECTORES ECONÓMICOS EN SAN LUIS POTOSÍ



Centro de Estudios Estratégicos ITESM-SLP, Feb. 1996

Un análisis similar se efectuó para observar la evolución competitiva de los factores básicos de desarrollo, la cual se puede caracterizar igualmente en cinco etapas básicas de desarrollo; desde aquéllas que presentan las condiciones mínimas para el desarrollo, hasta las que cuentan con un alto nivel de progreso.

La primera etapa se caracteriza por la presencia de condiciones de *Infraestructura Básica* que representan las capacidades mínimas requeridas para apoyar la actividad económica y ofrecer un cierto nivel de bienestar. En este caso se ubican aspectos como electricidad, correos y telégrafos, carreteras, ferrocarriles, transporte de carga, reglamentaciones generales, sistemas de abasto y comercialización como CONASUPO y actividades de pesaje, sobretudo en la Zona Huasteca. Estos factores se caracterizan por su alcance más extendido -sobretudo en términos geográficos- y porque representan condiciones estructurales más generalizadas, que pueden ser aprovechadas por distintas actividades y sectores productivos. Sin embargo, su nivel de desarrollo no es muy avanzado, por lo que representan fundamentalmente condiciones elementales dada su situación actual.

La siguiente fase, representa una *Ampliación en la Infraestructura Básica*, que implica fundamentalmente un incremento en su oferta y demanda más que un mejoramiento o perfeccionamiento en sus características de operación. En este caso se sitúan factores como reglamentaciones más específicas (uso de suelo, ecología), la construcción, la banca tradicional y el suministro de combustibles.

La tercera etapa en el progreso de los factores de desarrollo está caracterizada por un *Mejoramiento en las Condiciones* de dichos factores que implica básicamente un mayor mantenimiento y una incorporación de recursos humanos con mejores niveles de calificación. En esta situación pueden colocarse a las uniones de crédito, casas de bolsa, aseguradoras y telecomunicaciones como la telefonía celular. Este grupo representa un ampliación y mejoría en las condiciones que ofrecen estos factores de desarrollo.

La siguiente etapa, *Desarrollo y Perfeccionamiento*, representa precisamente un fortalecimiento y adelanto en las condiciones que ofrecen los factores ubicados en esta fase que les permite contar con mejores capacidades para brindar un soporte más firme para el bienestar y la actividad económica. Este es el caso de factores como aeropuertos, educación técnica, media superior y universitaria, la banca de desarrollo y servicios médicos públicos como el IMSS y el ISSSTE, que disponen de mejor infraestructura y mayor calificación de sus recursos humanos.

Por último, la etapa de mayor desarrollo en los factores sustantivos, caracterizada por una *Infraestructura Avanzada* ofrece un conjunto de condiciones que han logrado gracias a un mejoramiento en sus servicios, una mayor complejidad tecnológica y recursos humanos de alto nivel. Para el caso de San Luis Potosí, en este grupo se ubican los servicios médicos especializados y los institutos de investigación.

Al igual que en el caso de los Sectores Económicos, la tipología presentada para los factores de desarrollo permite apreciar distintas etapas en la evolución de estos factores, distinguiendo las particularidades que presentan en cada caso. Las primeras etapas se caracterizan por una amplia difusión y alcance de los factores que las componen, pero con bajos niveles de sofisticación que, en general, implican una satisfacción de carencias básicas sin un gran refinamiento en su estado actual. En contraste, las fases más avanzadas representan condiciones de alta especialización y que atienden aspectos mucho más particulares del desarrollo, teniendo en este caso, sin embargo, la desventaja de estar menos difundidos y mostrar un menor alcance hacia un número mayor de actividades que los puedan aprovechar.

CARACTERÍSTICAS DE LA ECONOMÍA ESTATAL

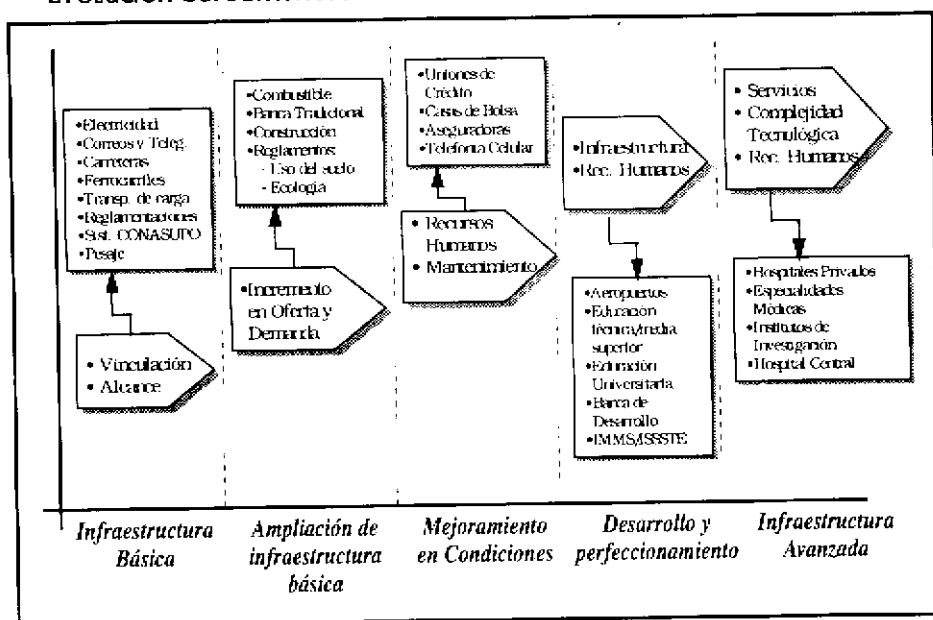
Para 1993 se estima que San Luis Potosí cuenta con una población de un poco más de 2 millones de habitantes, de los cuales alrededor de 529,000 constituyen la población económicamente activa. La tasa de desempleo a diciembre de 1993 en el Estado, muestra un nivel de 1.9%. La distribución de la población por edades estimada para el año 2000, es de

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

45.94% para un rango de edad de 0 a 20 años, el 31.46% de 20 a 40 años de edad, 14.13% de un rango de edad de 40 a 60 años y 8.46% con edades mayores a 60 años.

El PIB Estatal a 1995, por Sectores Económicos relevantes, concentra en primer lugar con un 52% los Servicios de Comercio, Turismo, Transporte, Financieros y Otros Servicios; en segundo término las actividades de manufactura con un 26.8%; en tercer lugar el Sector de Construcción, Electricidad, Gas y Agua; y en cuarto y quinto lugar, la Agricultura y la Minería. A nivel de regiones productivas, la Zona Centro del Estado concentra el 54% aproximadamente de los establecimientos manufactureros y el 82% del personal ocupado en la Manufactura (la Zona Centro comprende 15 municipios) y los 41 municipios restantes del Estado cuentan con poca infraestructura. En cuanto a la Fuerza Laboral, el personal ocupado se concentra en un 46.0% en las empresas consideradas grandes, un 21.4% en las pequeñas, un 17% aproximadamente en las medianas, y en las micros un 15.6% del total del porcentaje que labora.

EVOLUCIÓN COMPETITIVA DE LOS FACTORES DE DESARROLLO EN SAN LUIS POTOSÍ



Centro de Estudios Estratégicos ITESM-SLP, Feb. 1996

La Balanza Comercial al año de 1992 se ubica en una posición deficitaria, en 164 millones de dólares aproximadamente. En lo que se refiere a Otros Servicios y la Minería, el Estado muestra resultados semejantes en el aspecto económico a los analizados en el contexto nacional.

DESEMPEÑO POR SECTORES ESTRATÉGICOS

Para efectuar un análisis a largo plazo de aquellos Sectores considerados estratégicos para la entidad potosina (siete Sectores), seleccionamos los indicadores que creemos más relevantes en el período de 1988 a 1993. En cuanto al comportamiento del PIB, en 1994 mostró un crecimiento respecto al año anterior, tanto en su valor absoluto como en su tasa de crecimiento, que revierte la tendencia de los años anteriores en que se observaba un constante deterioro en su ritmo de crecimiento; sin embargo, para 1995 se estima una importante contracción, del orden del 5.75%, que ubica el producto estatal en los niveles de 1990.

Esto significa que el costo de la crisis actual representa un retroceso de cinco años en la actividad económica estatal, sin considerar el retraso que ya de por sí mostraba San Luis Potosí respecto a los niveles de desarrollo nacionales.

PIB EN SAN LUIS POTOSÍ (MILLONES DE NUEVOS PESOS)

	<i>A precios de 1995</i>	<i>A precios Corrientes</i>	<i>Crecimiento Real</i>
1990	26,310.737	11,506.985	1.82%
1991	26,739.602	14,105.463	1.63%
1992	27,135.348	16,259.903	1.48%
1993	27,238.462	17,759.231	0.38%
1994	27,886.737	19,456.887	2.38%
1995	26,283.250	26,283.250	-5.75%

Fuente: Estimaciones del CEE-ITFSM Campus San Luis Potosí

ESTRUCTURA DEL PIB DE SAN LUIS POTOSÍ, 1995

<i>Sector</i>	<i>Valor (millones de N\$)</i>	<i>Estructura Porcentual</i>
Agropecuaria	2,312.93	8.8%
Minería	841.06	3.2%
Manufactura	7,043.91	26.8%
Electricidad, Gas, Agua y Construcción	2,365.49	9.0%
Comercio	5,703.47	21.7%
Servicios	8,016.39	30.5%
Total	26,283.25	100.0%

Fuente: Estimaciones Propias. CEE-ITFSM, S.L.P. (1995)

De acuerdo a un análisis de las diferentes cifras a diciembre de 1993, tanto a nivel Nacional como Estatal se identifican tendencias en sus comportamientos similares, siendo las áreas de oportunidad y problemática comunes en la esfera Federal y Estatal.

Según personal ocupado, las actividades de manufacturas, comercio y servicios crecieron en forma muy importante, la minería y extracción de petróleo y electricidad disminuyeron. En cuanto al número de unidades económicas, todos los Sectores mantienen incrementos

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

considerables en relación a 1988. Sin embargo, el buen desempeño mostrado en las cifras nos conlleva a realizar un análisis más profundo, ya que el personal ocupado por establecimientos de 1988 a 1993 se desploma aceleradamente, teniendo esta situación ventajas y desventajas que habría que entender.

La primera idea se refiere a que en términos de la participación absoluta, el total de empleos y establecimientos de la actividad económica nacional, entre 1988 y 1993, se mantuvieron prácticamente en los mismos niveles, en algunos casos incrementaron ligeramente y los menos tuvieron un decremento pequeño.

La segunda idea, se refiere a que probablemente la creación de nuevas empresas ha superado al número de aquellas que han desaparecido, o que han pasado de una economía subterránea a una economía formal. Estas causas podrán explicar parcialmente el incremento importante tanto en nuevas plazas de trabajo como en número de establecimientos.

Y la última idea por analizar, que a nuestro juicio es la que justifica en buena medida el incremento en las diferentes actividades de producción y de servicios, deriva al identificar el segmento de la microunidad como el tamaño de empresas que realmente modificaron la tasa de crecimiento en los últimos cinco años. Las empresas consideradas como microempresas, registran los mayores indicadores de crecimiento, los que tienen hasta dos personas. Las empresas pequeñas en cuanto su captación de ingresos, de un 13% a un 14% en 1993.

ANÁLISIS COMPARATIVO POR UNIDADES ECONÓMICAS, PERSONAL OCUPADO E INGRESOS POR ESTRATOS DEL SECTOR MANUFACTURA NACIONAL (1988-1993)

Estratos de Personal Ocupado	Unidades Económicas				Personal Ocupado				Ingresos	
	1988		1993		1988		1993		1988	1993
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	%	%
Total	138,835	100	266,033	100	2,495,386	100	3,174,455	100	100	100
0 a 15	121,012	87	244,214	92	364,929	14	648,459	21	4	9
16 a 100	13,292	10	16,439	6	515,044	20	631,324	20	13	14
101 a 250	2,620	2	3,120	1	413,870	16	487,801	15	14	14
251 y mas	1,911	1	2,260	1	1,301,543	50	1,406,871	44	69	63

Fuente: Censos Económicos 1988. Resultados Oportunos 1993. INEGI

En cuanto a la *Actividad Comercial*, el incremento de los microcomercios pasan de 740,254 a 1,199,039, captando en 1993 el 45% del total de ingresos contra el 40% en 1988. De los micro comercios, los que mantienen personal de 0 a 2 personas, pasaron de ser el 81% al 83%; en el personal ocupado, de un 39% a un 41% y en los ingresos de un 12% al 16% del total a 1993. Las empresas medianas aumentan ligeramente su importancia en los ingresos, al pasar del 10% al 12% en 1993, y en los comercios grandes se presenta una declinación en el total de ingresos, al pasar del 13% en 1988 al 9% en 1993.

ANÁLISIS COMPARATIVO POR UNIDADES ECONÓMICAS, PERSONAL OCUPADO E INGRESOS POR ESTRATOS DEL SECTOR COMERCIO NACIONAL (1988-1993)

Estratos de Personal Ocupado	Unidades Económicas				Personal Ocupado				Ingresos	
	1988		1993		1988		1993		1988	1993
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	%	%
Total	754,848	100	1208,779	100	2,099,959	100	2,969,786	100	100	100
0 a 15	740,254	98	1,191,039	99	1,419,624	68	2,101,645	71	40	45
16 a 100	13,313	2	15,992	1	417,583	20	510,840	17	37	34
101 a 250	972		1,404		141,344	7	216,179	7	10	12
251 y mas	309		344		121,408	5	141,122	5	13	9

Fuente: Censos Económicos 1988. Resultados Oportunos 1993. INEGI

En cuanto a las *Actividades de Servicios*, las microunidades casi se duplican de 1988 a 1993, participando con un 98% en el Sector. Sobresalen las empresas de servicios de 0 a 2 personas ocupadas, por su incremento en el número de establecimientos, que pasa de un 68% al 73% del total y en los ingresos pasa de un 14% al 18%. En cambio en las empresas medianas de servicios se registra una reducción en los ingresos y las empresas grandes incrementan su captación, de un 18% en 1988 a un 20% en 1993.

ANÁLISIS COMPARATIVO POR UNIDADES ECONÓMICAS, PERSONAL OCUPADO E INGRESOS POR ESTRATOS DEL SECTOR SERVICIOS A NIVEL NACIONAL PARA EL PERÍODO (1988-1993)

Estratos de Personal Ocupado	Unidades Económicas				Personal Ocupado				Ingresos	
	1988		1993		1988		1993		1988	1993
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	%	%
Total	411,938	100	707,025	100	1,676,105	100	2,652,893	100	100	100
0 a 15	398,382	97	687,450	98	945,662	56	1,473,893	55	42	40
16 a 100	12,188	3	17,423	2	395,495	24	591,593	23	28	29
101 a 250	1,001		1,563		148,102	9	235,371	9	12	11
251 y mas	367		590		186,846	11	352,036	13	18	20

Fuente: Censos Económicos 1988. Resultados Oportunos 1993. INEGI

Como lo señalamos anteriormente, creemos que esta tercera idea ha sido el motor de la aparición de pequeñas industrias, quizá debido a uno de los siguientes factores o la combinación de varios de ellos: por la caída de empleos (sobre todo en el Sector de Manufactura), por la identificación de nichos de mercado, nuevas áreas de oportunidad y por el bajo poder adquisitivo en las remuneraciones al personal dependiente de un patrón. Dicho

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

fenómeno se ha dado también en el estado de San Luis Potosí, en donde la tendencia mantiene comportamientos similares; por mencionar algún dato específico, la industria de la manufactura en el Estado, de 1988 a 1993, en cuanto a número de empresas creció un 67.7% y en cuanto a número de empleados lo hizo en un 24% aproximadamente, por lo que confirma nuestra idea de la similitud, pudiendo obtener conclusiones objetivas partiendo del comportamiento nacional sobre la realidad potosina.

Por otro lado, las actividades de Manufactura representan el 24% del total PIB Estatal a 1990, comparado con el Nacional que se encuentra en el mismo porcentaje.

El Sector Agropecuario y el de Minería representan el 12% y a nivel nacional alcanzan el 13%, Comercio alcanza el 22% en el Estado y en el Nacional es de 24%, y en los Servicios Comunales (Turismo, Hotelería, principalmente) representa el 18% contra el 15% respectivamente en el Estado y en el Nacional. Por la tendencia en el predominio de las actividades de Servicios y la pérdida en la participación del Sector Agropecuario, se puede concluir que el estado de San Luis Potosí tendrá una posición de liderazgo cada vez más fuerte en su participación en el PIB en los próximos años.

La Entidad potosina se mantiene en cuanto a personal ocupado en el Sector Industrial y Comercial y de Servicios en el segundo grupo de Estados industrializados, con un 30% y un 70% respectivamente en los Sectores mencionados; comparado contra un 29% del personal ocupado en la Industria y un 71% en Comercial y de Servicios.

2.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS SECTORES ECONÓMICOS DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ

La posición competitiva de los Sectores Económicos más importantes en nuestro Estado, así como la identificación de aquéllos que han logrado destacar en el mercado nacional y su evaluación desde el punto de vista de la competitividad internacional, permiten detectar cuáles son los factores que subyacen en el éxito de un Sector o industria.

<i>Sectores</i>	<i>Características Relevantes</i>
<i>Agropecuario</i>	Unos pocos productores concentran altos ingresos y la mayor parte de los productores sólo generan ingresos de subsistencia.
<i>Minero</i>	Fue el motor de desarrollo del Estado, llegando a ser una actividad fundamental en la economía, aunque actualmente muestra un deterioro importante.
<i>Alimentos, Bebidas y Tabaco</i>	Su liderazgo es evidente si observamos algunas variables claves tales como el número de establecimientos, en donde ocupa el primer lugar, segundo lugar en personal ocupado y tercer lugar en ingresos en 1993.

<i>Sectores</i>	<i>Características Relevantes</i>
<i>Textil</i>	Sumamente fragmentado, pocas empresas casi monopolizan el mercado y muchos micros y pequeños generan ingresos solamente para sobrevivir.
<i>Mueblera</i>	Predomina la micro y pequeña industria a nivel Nacional y Estatal, con una alta fragmentación. (Alrededor de un 99% son micro y pequeñas industrias).
<i>Metálica Básica y Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo</i>	Consta de dos Sectores: Metálica Básica, que ocupa el séptimo lugar en la actividad manufacturera del Estado y Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo que ocupa el segundo lugar, y en general son de los ramos más dinámicos
<i>Comercio</i>	Es una de las actividades más sensibles al entorno macroeconómico. A pesar de la fuerte caída en las ventas de los productos ofrecidos por los comerciantes, sobre todo de los productos no considerados básicos, su participación en el total de las actividades económicas nacionales mejoró ligeramente y sigue siendo una de las actividades con mayor peso económico en San Luis Potosí.
<i>Turismo</i>	Debe ser considerado como uno de los de mayor potencial, ya que existen zonas en el Estado con arquitectura colonial y atractivos naturales que pudieran ser explotadas turísticamente.

A continuación, veremos en forma más detallada un análisis para cada uno de los Sectores mencionados; se establece una visión esquemática de la situación del Sector, así como su situación competitiva y ramas estratégicas; finalmente, se proponen los problemas más relevantes, avances y retos del Sector para que el lector pueda observar un panorama explicativo de las condiciones genéricas del mismo.

SECTOR AGROPECUARIO

VISIÓN ESQUEMÁTICA

- ✓ Es considerado como un Sector crítico, que regionalmente cuenta con abundantes recursos y aún no se han aprovechado adecuadamente.
- ✓ La participación en el PIB Estatal del Sector ha ido disminuyendo paulatinamente, de acuerdo al último dato de 1992, la actividad agropecuaria representó solamente el 8.8% del total del PIB (estimados del C.E.E. ITESM).
- ✓ A nivel nacional, la Agricultura y Ganadería de San Luis Potosí, tienen un bajo impacto, pues su participación en el PIB Nacional no llega ni a un 2% del total, muy inferior a la participación de otros estados como Sinaloa y Jalisco, que aportan cerca de un 9% cada uno a la producción agropecuaria nacional.
- ✓ Por el lado del ingreso de la población económicamente activa en el nacional, el 63% percibe entre un salario mínimo y menos de uno.
- ✓ Muestra contrastes extremos, unos pocos productores concentran altos ingresos y la mayor parte de los productores sólo generan ingresos de subsistencia.
- ✓ Las Zonas del Estado que concentran las principales actividades agropecuarias son la Huasteca y la Zona Media. Los cinco Distritos restantes son de menor importancia en el Estado.

PERFIL COMPETITIVO DE LA AGRICULTURA

La Agricultura en el Estado se divide en 7 Distritos de Desarrollo Rural. El Distrito 131 es el más importante, el cual se encuentra ubicado en la Zona Huasteca. Los productos cosechados por Zonas del Estado son entre otros:

- ✓ Zona Media: chile verde, naranja y jitomate
- ✓ Zona Huasteca: café, caña de azúcar, naranja y maíz
- ✓ Zona del Altiplano: nopal, chile seco y tomate

Realizando algunos análisis comparativos entre 1987 y 1992, la superficie sembrada presenta un incremento en área de cultivo del 5.6%. En ambos periodos, la superficie considerada de temporal representó aproximadamente un 89% del total Estatal.

En el tipo de cultivos cíclicos y perennes, los resultados a 1992 presentan un crecimiento en los cultivos perennes, respecto de 1987. Los cultivos de frijol y maíz (cultivos cíclicos) y de pasto en 1987 se ubican en el 72% del total del área. En cambio en 1992, la importancia del frijol y del maíz se mantiene, excepto en el caso de pasto, que deja su lugar en importancia en la siembra de alfalfa. Entre los tres productos cultivados, representan solamente el 33% de la superficie sembrada.

Continuando con el análisis de eficiencia, nos encontramos que del total de hectáreas sembradas en 1992, el 40.9% se sembraron con semilla mejorada; el 54.6% con asistencia técnica, y el 33.5% fueron superficies atendidas con servicios de sanidad vegetal.

Un indicador del grado tecnológico que se da en el campo es el de las superficies mecanizadas. En el Estado, el 56% se encuentra parcialmente mecanizado. Los municipios que reflejan una mayor superficie mecanizada son Ebano, Ríoverde, Tamuín y Villa de Ramos. Las herramientas más utilizadas son los tractores, arados, rastras, entre otros.

PERFIL COMPETITIVO DE LA GANADERÍA

La rama de la ganadería presenta incrementos importantes en sus diferentes tipos de especies entre 1986 y 1992, salvo la producción de especies porcinas que sufre un decremento en ese mismo periodo. Los principales productos pecuarios en el periodo de 1986 y 1992, reflejan aumentos ligeros en la producción. El caso de la producción de huevo se comportó diferente al resto, con una variación negativa de un 20%.

Como corolario del análisis de la actividad ganadera, el Distrito 131 (Aquismón, Ciudad del Maíz, Tancanhuitz de Santos, Ciudad de Valles, Coxcatlán, Huehuetlan, Tamasopo, Tanlajás, y ocho municipios más) cuenta con el mayor número de hectáreas inducidas, dedicadas a la ganadería y en lo que se refiere a pastos y praderas naturales, el Distrito 130 (Ciudad Fernández, Ríoverde, San Ciró Acosta y San Nicolás Tolentino) mantiene las mayores áreas del total Estatal.

Utilizando dos dimensiones para observar el perfil competitivo del Sector Agropecuario, su tipo de ventajas competitivas y su potencial, podemos observar que en el caso del Sector agropecuario se considera que, en general, sus principales actividades muestran poco desarrollo de sus ventajas competitivas, destacando la producción de chile, naranja, jitomate, tuna, nopal, café y azúcar, así como el brócoli y las flores por su mayor potencial de mercado, comparados con la producción pecuaria que presenta un menor potencial en sus actividades.

PROBLEMAS, AVANCES Y RETOS

PROBLEMAS	AVANCES	RETOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de recursos financieros y tecnológicos. ✓ Falta de mano de obra calificada. ✓ Red de distribución deficiente y poco desarrollada. ✓ Marco regulatorio excesivo y complejo. ✓ Competencia elevada de productores nacionales y extranjeros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es un Sector en el que se ha intentado elevar la situación competitiva a través de varios programas gubernamentales y privados sin resultados positivos significativos. ✓ Se han realizado cambios constitucionales para darle seguridad jurídica a la tenencia de la tierra. ✓ Se han implantado programas de estímulos económicos a los productores, con el fin de elevar los niveles de bienestar del campesino, sin conocerse resultados concretos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevar los niveles de productividad. ✓ Desarrollar esquemas de financiamiento. ✓ Vincular los centros de investigación con los productores agropecuarios. ✓ Implantar programas de capacitación técnica.

SECTOR MINERO

VISIÓN ESQUEMÁTICA

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Este Sector ha sido de primordial importancia, ya que fue el motor del desarrollo del Estado desde la fundación de la Capital del mismo, llegando a ser una actividad fundamental en la economía. ✓ En 1990, la participación minera en el PIB mostraba una disminución paulatina en relación a otros años, mientras que a nivel nacional refleja un incremento importante de dos puntos porcentuales. ✓ El lugar que ocupa en la producción estatal es el último de los cuatro grupos de actividades económicas. ✓ La generación de empleos y el número de establecimientos del total estatal a 1993 es de poca importancia.
--

PERFIL COMPETITIVO

A nivel nacional, los estratos de personal ocupados entre 0 a 5 personas concentra un 58% del total de establecimientos, y en cuanto al nivel de ingresos solamente ocupa un 0.7% del global. Los estratos de 501 en adelante, concentran un 53% del personal y un 88.2% de los ingresos. Esta misma característica es extensiva a lo que sucede en el Estado, predominando las unidades micro y pequeña y las grandes empresas monopolizan los ingresos y las fuentes de empleo derivadas de la actividad.

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

Los empleos generados por unidad económica en la actividad minera nacional en 1988 se encontraba en 94 por empresa, en 1993 se desploma a 34 por industria. En el Estado la situación es similar, de 104 en 1988 disminuye a 34 por empresa minera en 1993.

En cuanto a su tipo de ventajas competitivas y su potencial, observamos que los ramos de este grupo presentan un mayor desarrollo en sus ventajas competitivas y potencial medio en cuanto a su mercado. Siendo sus principales productos los metálicos y los no metálicos.

RAMAS ESTRATÉGICAS

El comportamiento de las ramas consideradas estratégicas en el terreno nacional, a pesar de que en números absolutos tanto las unidades económicas como en el personal ocupado muestran caídas importantes de 1988 a 1993, la participación relativa en los empleos mejoró ligeramente, excepto en la extracción de petróleo y gas, que muestra una disminución en el nivel de puestos reflejados a 1988.

En cuanto al Estado, las ramas de actividad minera presentan una caída en todas sus actividades, tanto en el número de establecimientos y de empleos, en el periodo de 1988 a 1993. Las ramas de extracción de minerales metálicos y minerales, no metálicos tienen desempeños positivos en términos relativos; y la rama de extracción de petróleo y gas, sufre una caída en la participación del total de ingresos del Estado.

INGRESO EN MILLONES DE PESOS (1989)

Sector	Centro	Zona			Total
		Altiplano	Media	Huasteca	
Minería	76,630	134,957	740	17,799	230,125
%	33%	59%	0%	8%	100%

Fuente: Dirección General de Minas, SEMIP

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL PERSONAL OCUPADO DE ALGUNOS SECTORES ECONÓMICOS (PERSONAL OCUPADO EN CANTIDADES)

Sector	Centro	Zona			Total
		Altiplano	Media	Huasteca	
Minería	1068	3095	54	368	4585
%	23%	68%	1%	8%	100%

Fuente: Dirección General de Minas, SEMIP

Las actividades mineras en el Estado se relacionan con la extracción, beneficio, fundición y refinación de minerales metálicos no ferrosos que representan aproximadamente (ponderado de número de establecimientos, personal ocupado e ingresos) un 38.9% a 1993, y que en el año de 1988 mostró una participación de un 48%. La extracción y beneficio de otros minerales no metálicos y la explotación de canteras y extracción de arena, grava y arcilla se encuentra con una participación mayor, a fines de 1993 representaba el 61.1% y en cambio a 1988 se encontraba en 52% del total de ese año. Analizando las características por datos agregados estatales de la minería, observamos que el número de establecimientos se concentra en su

mayor parte en las actividades de otros minerales no metálicos y el de rocas, arena y arcilla con un 85% en 1993, en el año de 1988 se encontraba en un 61%.

En relación a los empleos generados, los minerales metálicos no ferrosos se encuentran a 1993 en un 56.2% del total y al año 1988 se ubicaron en el 68% del global. Por el lado de los ingresos, la rama que más los generó fue la de minerales no metálicos y extracción de arenas, grava y arcilla. La distribución de la actividad en los municipios del interior se concentra en el Altiplano, con un 68% del total en los empleos generados y un 59% en los ingresos. Las Zonas Huasteca y Media no representan una importancia significativa.

PROBLEMAS, AVANCES Y RETOS

PROBLEMAS	AVANCES	RETOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Altas inversiones en equipo anticontaminante de alta tecnología. ✓ Cotizaciones de los productos fluctuante en los mercados internacionales. ✓ Esquemas de financiamiento inadecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de organismos gubernamentales para el fomento a la actividad minera. ✓ Se han hecho reformas a la regulación minera. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar sistemas de explotación y de alta tecnología. ✓ Creación de condiciones de trabajo de mayor bienestar. ✓ Desarrollar nuevas aplicaciones industriales de los minerales extraídos.

SECTOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACOS

VISIÓN ESQUEMÁTICA

- ✓ Representa uno de los Sectores más dinámicos de la manufactura nacional, en relación al PIB manufacturero ha tenido una caída importante de 1987 al primer trimestre de 1994.
- ✓ Su liderazgo es evidente si observamos algunas variables claves tales como el número de establecimientos en donde ocupa el primer lugar, segundo lugar en personal ocupado y tercer lugar en ingresos en 1993.
- ✓ Al comparar el comportamiento de estos mismos factores en el periodo de 1988 a 1993, presenta variaciones con predominio a la baja en su participación, por lo que se refiere a la participación relativa en total de manufactura disminuyó de un 36.3% a 34.4% , y de un 28% al 23.5% respectivamente en dicho periodo.
- ✓ El personal ocupado en el entorno nacional sectorial incrementó ligeramente de un 20.4% en 1988 a 21.6% en 1993. Los crecimientos en cuanto a los establecimientos y el personal ocupado entre 1988 y 1993, presentan una variación incremental importante, debido principalmente a la aparición de un numeroso grupo de empresas micros y pequeñas, que representan un 95% del total del Sector.
- ✓ La relación del personal ocupado por unidad económica en alimentos disminuyó de 11 a 8 personas entre 1988 y 1993, derivado del reajuste de personal en las empresas medianas y grandes.

PERFIL COMPETITIVO

Las ramas del Sector Nacional que tienen una mayor importancia en cuanto al número de establecimientos, personal ocupado y los ingresos generados en 1988 comparado con 1993, presentan la participación de las mismas ramas alimenticias, siendo la más dinámica la molienda de nixtamal y fabricación de tortillas en dicho periodo.

A nivel estatal, el Sector de Alimentos mantiene la misma tendencia que a nivel nacional, se encuentra en primer lugar de la manufactura estatal en cuanto a número de establecimientos, en el personal ocupado y en los ingresos derivados de la actividad en el periodo de 1988 a 1993. Sobresale el incremento relativo de la manufactura en el Estado del personal ocupado por el Sector Alimentos Estatal de un 28.6% a un 29.7% entre 1988 y 1993.

En este Sector coexisten ramos más tradicionales, con menores ventajas competitivas (tortillerías y panaderías), con ramos más dinámicos que presentan un mayor desarrollo en sus ventajas competitivas (bebidas, lácteos, confitería, chocolates y concentrados). Resalta también el hecho de que en su mayoría se puede observar un mayor potencial en cuanto a su mercado, principalmente por el tipo de productos que se elaboran.

RAMAS ESTRATÉGICAS

El número de los establecimientos y del personal del Sector Alimenticio Estatal entre 1988 y 1993, presenta crecimientos interesantes, concentrándose dicho incremento, de la misma manera que en el nacional, en las empresas alimenticias micros y pequeñas.

LAS MEJORES RAMAS DEL SECTOR ALIMENTOS TOMANDO EN CUENTA EL NÚMERO DE UNIDADES ECONÓMICAS Y SU PERSONAL OCUPADO A NIVEL ESTATAL

<i>Ramas</i>	<i>1988</i>	<i>1993</i>
Mol. de nixtamal y fab. de tortillas	28%	25%
Elab. de prod. de panadería	19%	22%
Elab. de prod. lácteos	-----	12%
Ind. azucarera	9%	-----
Fab. de cocoa y chocolates	-----	8%
Elab. de prod. lácteos	8%	-----
Ind. de las bebidas	8%	7%
Otras	27%	26%

Fuente: Censos Económicos 1988

La localización regional de la industria de alimentos en el interior del Estado, se concentra principalmente en la Capital del mismo, Cd. Valles, Ríoverde y Soledad de Graciano Sánchez en relación a la existencia de establecimientos. Y por el lado del personal ocupado, también se encuentran en el municipio de San Luis Potosí, Cd. Valles, Soledad de Graciano Sánchez y Villa de Arista en cuarto lugar en importancia.

PROBLEMAS, AVANCES Y RETOS

PROBLEMAS	AVANCES	RETOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carencia de estrategias de mercadotecnia. ✓ Distribución inadecuada de la planta productiva. ✓ Falta de personal capacitado. ✓ Rezago tecnológico en la maquinaria y procesos. ✓ Competencia intensa. ✓ Costos financieros escasos y caros. ✓ Regulaciones complejas y excesivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para los mercados de exportación se establecieron las barreras arancelarias con los socios principales de México dentro del marco del T.L.C. ✓ Para los productos enfocados al mercado interno los rezagos en la integración de la cadena productiva alimenticia, persisten a pesar de los programas gubernamentales para mejorar la productividad. ✓ Apertura al capital extranjero en algunas industrias productoras de alimentos mexicanos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar programas de capacitación y de instrucción técnica. ✓ Crear programas para el fomento a la investigación aplicada entre las Universidades y las empresas alimenticias con el fin de innovar y desarrollar nuevos productos. ✓ Desarrollar economías de escala y programas de producción para permitir que los productos estén al alcance de mayores mercados.

SECTOR TEXTIL

VISIÓN ESQUEMÁTICA

- ✓ Se encuentra sumamente fragmentado, en donde unas cuantas empresas casi monopolizan el mercado, y muchas micros y pequeñas generan ingresos solamente para sobrevivir.
- ✓ La estructura productiva predominante en el Sector es la micro y pequeña empresa, en donde en el periodo de 1988 a 1993, la rama de Fabricación de Textiles y Prendas de Vestir a nivel nacional casi triplica el número de establecimientos pequeños, al pasar de 16,621 a 44,071 unidades en dicho periodo.
- ✓ La participación del PIB de la Industria Textil en el periodo de 1987 a 1992 tuvo un decremento, contrario a lo observado en el PIB de la Manufactura Nacional en el mismo periodo, que muestra un mejoría.

PERFIL COMPETITIVO

Al comparar el Sector Textil Nacional con el de las manufacturas nacional, en el número de establecimientos dedicados a esta actividad se incrementó del 12% en participación relativa al 16% de 1988 a 1993. En el personal ocupado se mantiene la misma participación relativa en dicho periodo. Aunque al relacionar el personal ocupado por unidad económica observamos en forma global una menor ocupación por establecimiento, pues de 25 personas por unidad económica, pasó a 12 personas en 1993.

Analizando la situación en el estado de San Luis Potosí, los establecimientos generados en 1988 participaron con un 8.9% del total de manufactura Estatal, en 1993 se ubicó en un 11.43% del total Estatal. Los empleos del Sector textil Estatal en 1988 participaron con un 11.0% del global de manufactura Estatal, presentando una mejoría en 1993 con un 13.5%.

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

Los ingresos en 1988 logrados por los textiles Estatales fueron de 4.7% en 1988, comparado con los obtenidos en 1993, que ascendieron a un 5%, representando una leve mejoría.

PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y DE LA INDUSTRIA TEXTIL. VARIACIONES PORCENTUALES DONDE 1987 ES 100%

<i>Año</i>	<i>Ind. Manufacturera</i>	<i>Ind. Textil</i>
1987	100 %	100 %
1988	103 %	101 %
1989	111 %	104 %
1990	117 %	107 %
1991	122 %	103 %
1992	124 %	98 %

Fuente: La Industria Textil y del Vestido en México 1993 INEGI

Los ramos de este grupo presentan un menor desarrollo en sus ventajas competitivas y potencial medio en cuanto a su mercado, sobretodo los ramos de fibras duras, cordelería y confección. En contraste, el ramo de hilados de fibras blandas muestra ventajas competitivas más desarrolladas y el de confección mayor potencial de mercado.

RAMAS ESTRATÉGICAS

El comportamiento Estatal de las ramas que integran el Sector de 1988 a 1993, en cuanto al número de establecimientos, se observa que la Confección de Prendas de Vestir es la más importante, a pesar de que en 1993 disminuyó la participación relativa en su Sector correspondiente. En segundo término se encuentra la Industria Textil de Fibras Duras y Cordelería que en 1988 ocupaba el tercer lugar, pero en 1993, se ubicó con un 22.9% del total del Sector. Entre ambas ramas representan un 75% del total de empresas del Sector. Por otro lado, en el personal ocupado la rama que liderea el Sector es la de Hilados, Tejidos y Acabados de Fibras Blandas y en segundo lugar se encuentra la Confección de Prendas de Vestir.

Los ingresos de las ramas principales se concentran en la de Hilados, Tejidos y Acabados de Fibras Blandas en primer lugar y en segundo la rama de Confección de Prendas de Vestir.

INGRESOS DERIVADOS DE LA ACTIVIDAD SECTOR TEXTIL ESTATAL

<i>Rama</i>	<i>Ingresos 1993</i>
Total	100%
Ind. textil, fibras duras y cordelería	2 %
Hilados, Tejidos y acabados de fibras blandas	83 %
Confec. Mat. Text.	1 %
Fab. Tejidos de punto	1 %
Confec. Prendas de vestir	9 %
Ind. del cuero, pieles y prod.	3 %
Ind. Calzado	0 %

Fuente: Censos Económicos 1993

La Micro y Pequeña Industria en el Sector Textil es la más numerosa, (0 a 5 personas), cuenta con alrededor de un 80% del total de establecimientos sectoriales. Los ingresos que generan este grupo de empresas y personal ocupado es de un 4.5% y un 10% respectivamente, polarizándose la mayor parte de los ingresos y empleos en las medianas y grandes empresas.

La localización Regional de la Industria Textilera, se concentra principalmente en el municipio de San Luis Potosí, Matehuala y Soledad de Graciano Sánchez.

El Sector Textil, Prendas de Vestir e Industrias del Cuero, está compuesto por siete subsectores de actividad, de los cuales 3 representan el mayor peso en la industria textilera estatal. Como mencionamos en los párrafos anteriores, la primera rama es la Elaboración de Hilados, Tejidos y Acabados de Fibras Blandas; la segunda rama se refiere a la Confección de Prendas de Vestir y la tercera es la Industria Textil, Fibras Duras y Cordelería. Aunque en productividad hay otras ramas con mayores índices de eficiencia.

El comportamiento de la demanda en la rama de Fibras Blandas de 1987 a 1992 ha tenido altibajos, en donde los mercados internacionales se encuentran cada vez más competidos. Aunque podemos concluir que es competitivo a nivel internacional en cuanto productividad, tecnología, disponibilidad de materias primas locales, precio, calidad y experiencia en los mercados internacionales.

PROBLEMAS, AVANCES Y RETOS

PROBLEMAS	AVANCES	RETOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de esquemas de financiamiento. ✓ Carencia de una estructura financiera sana. ✓ Escasez de mano de obra altamente especializada. ✓ Rezago tecnológico en la industria. ✓ Competencia desleal por apertura de fronteras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se han hecho esfuerzos por parte de la Cámara del Vestido para crear bases de información que sean útiles a los asociados. ✓ La identificación de nichos de mercado y la flexibilidad que presenta la estructura de la industria textilera ha permitido el desarrollo de coinversiones nacionales-extranjeras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevar la ventaja competitiva de la industria local. ✓ Mejorar la calidad del personal de la industria. ✓ Adecuar las carreras técnicas a la necesidad de la industria ✓ Desarrollar esquemas de coinversión entre empresas locales y extranjeras.

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

SECTOR MUEBLERO

VISIÓN ESQUEMÁTICA

- ✓ Su estructura productiva, predomina la micro y pequeña industria a nivel Nacional y Estatal, con una alta fragmentación. (alrededor de un 99.% son micro y pequeñas industrias).
- ✓ La industria mueblera a nivel nacional, en cuanto a número de establecimientos registrados entre 1988 y 1993, mantiene su importancia del 5% respecto al total en el personal ocupado, y en unidades establecidas se presentó en el mismo periodo un ligero incremento del 1%.

PERFIL COMPETITIVO

Los crecimientos en cuanto establecimientos y personal ocupado entre 1988 y 1993, presentan una variación fuerte, pero como ya explicamos en el apartado anterior, se debe sobre todo a la creación de pequeñas empresas muebleras. Por otro lado, la participación del personal por unidad económica, disminuye en 1988, de 8 personas por unidad a 5 personas en 1993, siendo evidente el uso de una tasa menor de mano de obra. El nivel de Ingresos en 1988, representó un 1.69% del total y en 1993, se incrementó ligeramente a un 1.81% del total, derivando que si bien la demanda de estos productos ha sido por demás lenta, los productos que se han colocado en el mercado se ha logrado colocar con buenos precios y a menores costos de producción.

ANÁLISIS COMPARATIVO POR UNIDADES ECONÓMICAS, PERSONAL OCUPADO Y NIVEL DE INGRESOS DEL SECTOR DE MADERA NACIONAL

Rama	Unidades Económicas		Variación	Personal Ocupado		Variación	Nivel de Ingresos	
	1988	1993		1988	1993		1988	1993
Total	17,865	31,969	78.00%	135,365	164,415	21.00%	100%	100%
Fabricación de productos de aserradero y carpintería	4,294	5,661	31.84%	55,248	48,460	-12.20%	46%	35%
Fabricación de envases y otros productos de madera y corcho	2,452	7,495	205.67%	15,972	24,535	53.61%	1%	9%
Fabricación y reparación de muebles	11,119	18,813	69.00%	64,145	91,420	42.00%	52%	56%

Fuente: Censos Económicos 1988, Resultados Oportunos Censos Económicos 1993. INEGI

El Sector mueblero en 1988 participó con el 11.9% dentro del Sector manufacturero estatal, en cuanto a número de establecimientos, al compararlo con 1993 representó el 12.5%. En lo que se refiere a personal, tenemos que la industria mueblera en 1988 participaba con el 4.8% y en 1993 la participación del Sector creció ligeramente a un 5% de ocupación. Los ingresos logrados en el periodo analizado tuvieron un incremento de 1.44% a 1.91% del total de ingresos de la manufactura.

RAMAS ESTRATÉGICAS

El comportamiento Estatal de las ramas que integran el Sector de 1988 a 1993, en cuanto a número de establecimientos y a personal ocupado a nivel estatal, observamos que la rama que mantiene la mayor participación es la de Fabricación y Reparación de Muebles de Madera, que pasa de una participación de un 70% a un 77% y de un 66% a un 82% del total del Sector respectivamente. En segundo lugar se encuentra la Fabricación de Productos de Aserradero y Carpintería y en tercer lugar se encuentra la Fabricación de Envases y Otros Productos de Madera y Corcho. En el entorno nacional la Fabricación y Reparación de Muebles, de acuerdo al número de establecimientos y personal ocupado pasaron de un 62% a un 58% y de un 47% a un 55% respectivamente del total del Sector.

En cuanto a ingresos generados por la actividad, observamos que las micro empresas avanzan con una variación positiva de 5% en la participación. Compensándose con una caída en el ingreso en las empresas muebleras consideradas grandes de 6% de 1988 a 1993. El nivel de producción obtenido entre 1993 y 1987, presenta un decremento en el PIB del Sector Mueblera Nacional al pasar de un 4.1 a 3.6, reflejándose en el Estado el mismo comportamiento del PIB del Sector.

La localización regional de la industria mueblera se concentra en la Capital del Estado y zonas conurbadas. Por lo que la región Centro plantea la mejor perspectiva de desarrollo de esta industria. A pesar de que en el interior del Estado existen algunas zonas de bosques explotables, el abastecimiento de las materias primas proviene de otras regiones del Estado.

PROBLEMAS, AVANCES Y RETOS

PROBLEMAS	AVANCES	RETOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insuficiente poder adquisitivo de mercado de consumidores de las empresas locales muebleras. ✓ Competencia acelerada por la apertura de fronteras. ✓ Altos costos y calidad deficiente de producción frente a la competencia. ✓ Falta de mano de obra con estándares internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Celebración de acuerdos comerciales entre los fabricantes de muebles locales y grandes cadenas muebleras nacionales. ✓ Integración de partes de muebles para su ensamblado en las fábricas locales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de programas de capacitación técnica. ✓ Creación de centros de desarrollo de diseño e innovación. ✓ Desarrollo de esquemas de colaboración entre las empresas locales y los grandes fabricantes extranjeros. ✓ Participación permanente en ferias y exposiciones internacionales.

SECTOR METÁLICA BÁSICA Y PRODUCTOS METÁLICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO

VISIÓN ESQUEMÁTICA

- ✓ El estudio del Sector Metálica consta de dos Sectores: Metálica Básica y Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo, los cuales ocupan el séptimo y segundo lugar respectivamente de la actividad manufacturera del Estado de San Luis Potosí a 1993.
- ✓ Al analizar el PIB nacional del Sector, observamos que a partir del año de 1992, se ha ido incrementando su aportación.
- ✓ El número de empresas en el mismo entorno nacional, ha disminuido un 48% el Sector Metálica Básica en el periodo 1988-1993 y en el Sector de Productos de Metal tenemos un crecimiento en el número de empresas del 77%.
- ✓ El personal ocupado dentro del Sector Metálica Básica disminuyó un 42.9% y dentro del Sector Productos de Metal hubo un crecimiento de personal ocupado del 27.8%.

PERFIL COMPETITIVO

Las ramas que más crecieron a 1993 son: Hierro y Acero, la Industria Automotriz y Maquinaria y Equipo Eléctrico.

Siguiendo con el análisis nacional, la Industria Metálica Básica se encontraba en tercer lugar en 1988 de acuerdo a un promedio de participación relativa en establecimientos, personal e ingresos en el total de manufactura, y en 1993 se ubicó en cuarto lugar. Mientras que la participación ponderada de Maquinaria y Equipo Metálico se mantuvo en segundo lugar entre 1988 y en 1993.

Como un dato adicional, tenemos que la rama que más ingresos aportó en 1993 al Sector Metálica, fue la Industria Básica del Hierro y del Acero con un 64.38% y en el Sector de Productos de Metal tenemos que la rama que más ingresos obtuvo, fue la rama automotriz con el 47.15% del total de los ingresos del Sector.

Situándonos a nivel Estatal, encontramos que el número de unidades establecidas en el Sector Metálica Básica se redujo en un 18.4% y el personal ocupado también disminuyó en un 10.8%. Situación contraria se presenta en el Sector Productos de Metal, en donde aumentó tanto en el número de unidades como en el personal ocupado en un 64.1% y 32.4% respectivamente.

En los ingresos generados por ambos Sectores en la manufactura Estatal, la rama con más ingresos logrados en 1993 fue la Industria de Metales no Ferrosos en el Sector Metálica Básica. En el Sector de Productos de Metal, se encuentra en primer lugar a la Industria Automotriz con un 28.42% y en segundo lugar a la de Aparatos Domésticos con un 23.04%.

De igual forma que la mayor parte de las actividades de manufactura, el personal ocupado por cada establecimiento en la Industria de productos metálicos presenta una disminución en los índices de ocupación.

ANÁLISIS COMPARATIVO POR UNIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL OCUPADO A NIVEL DE RAMAS DEL SECTOR INDUSTRIAS METÁLICAS BÁSICAS, PRODUCTOS METÁLICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO A NIVEL ESTATAL

Ramas	Unidades económicas		Personal ocupado		Ingresos	
	1988	1993	1988	1993	1988	1993
Total metálica básica	100.00%		100.00%		100.00%	100.00%
Ind. Básica del hierro y del acero	65.78%	55.55%	47.37%	46.72%	32.49%	49.44%
Ind. Básica de metales no ferrosos	34.21%	44.44%	52.62%	53.27%	67.49%	50.55%
Total prod. Metálicos, maquinaria y equipo	100.00%		100.00%		100.00%	100.00%
Fund. y moldeo de pzas. met. ferrosas y no ferrosas	2.10%	1.33%	3.50%	1.00%	1.89%	0.30%
Fab. de est. met., tanques y calderas ind.	64.46%	67.88%	12.23%	18.55%	4.23%	7.38%
Fabric. y rep. de muebles metálicos	1.00%	1.24%	0.46%	0.53%	0.17%	0.16%
Fabric. de otros prod. metálicos	9.20%	7.02%	9.85%	10.80%	7.47%	9.39%
Fabric. Reparac. y/o ensamble de maq. y equipo con fin específico	1.87%	1.69%	3.25%	3.11%	0.98%	1.83%
Fabric. Reparac y/o ensamble de maq. y equipo para usos gales.	12.51%	12.90%	19.64%	12.35%	14.05%	6.28%
Fabric. y/o ensamble de maq. de oficinas, cálculo y proc. Informat.	3.74%	0.01%	0.35%	0.00%	0.01%	0.33%
Fabric y/o ensamble maq. equipo y acc. eléctricos	2.01%	2.31%	21.68%	19.08%	34.32%	20.06%
Fabric. y/o ensamble de equipo electrónico de radio, tv y comunic	0.29%	0.01%	0.50%	0.15%	0.11%	0.00012%
Fabric y/o ensamble de aparatos de uso doméstico	1.00%	0.71%	3.91%	11.91%	3.37%	23.04%
Industria automotriz	3.33%	2.75%	18.38%	15.62%	29.17%	28.42%
Fabric. Ensamble y/o rep. de equipo de transp. y sus partes	1.29%	0.50%	6.28%	6.44%	4.11%	3.26%
Fabric. Reparac. y/o ensamble de inst. y equipo de precisión	0.01%	1.24%	0.38%	0.36%	0.01%	0.82%

Fuente: Censos Económicos 1988 y 1993

Ponderando las unidades económicas, el personal ocupado y los ingresos, obtenemos que del total de manufactura potosina, la Industria Metálica Básica estaba en sexto lugar en 1988 y que en 1993 paso al séptimo lugar. El Sector de Productos de Metal no se modificó entre 1988 y 1993, pues se mantuvo en segundo lugar.

En base a su tipo de ventajas competitivas y su potencial, observamos que los ramos de este grupo presentan un mayor dinamismo, destacando por su mayor desarrollo en sus ventajas competitivas y potencial de mercado, principalmente la fabricación de estructuras metálicas, varillas y perfiles, motores, maquinaria y aparatos domésticos. El caso de menor dinamismo lo presenta el ramo de fundición, moldeo y maquinados que muestran ventajas competitivas más simples y menor potencial de demanda.

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

RAMAS ESTRATÉGICAS

Dentro del Sector Metálica Básica Estatal, tenemos que el mayor número de unidades se encuentra alojado en la Industria Básica de Hierro y Acero con un 55.55% del total. La que más gente ocupa es la rama Industria Básica de Metales no Ferrosos con un 53.27% del total de gente ocupada en el Sector. Y dentro del Sector Productos de Metal tenemos que el mayor número de empresas se encuentran en la rama de Estructuras de Metal con un 67.88% y, en cuanto a gente ocupada tenemos que la rama de Maquinaria y Equipo Electrónico cuenta con el 19.08% del total. Es importante mencionar que de estos dos Sectores la mayoría de las plantas están ubicadas en la ciudad de San Luis Potosí y su área metropolitana.

PROBLEMAS, AVANCES Y RETOS

PROBLEMAS	AVANCES	RETOS
<ul style="list-style-type: none">✓ Apertura indiscriminada y desleal.✓ La carencia de mano de obra calificada.✓ La escasez de materia prima con especificaciones adecuadas.✓ Es un Sector sensible a los ciclos económicos.✓ La velocidad en la aparición de nuevos productos y mejoras agudiza la competencia.	<ul style="list-style-type: none">✓ En algunas ramas específicas se ha logrado reconocimientos de estándares de clase mundial.✓ Se lograron acuerdos ventajosos dentro del marco del TLC, para aprovechar los mercados de exportación.	<ul style="list-style-type: none">✓ Desarrollar programas de capacitación integral.✓ Competir con los extranjeros en calidad y precio.✓ Desarrollar la tecnología propia en procesos y diseños de producción.✓ Desarrollar actividades que permitan el intercambio de tecnología.✓ Difusión y operacionalización del ISO-9000

SECTOR COMERCIO

VISIÓN ESQUEMÁTICA

- ✓ Es una de las actividades más sensibles al entorno macroeconómico a pesar de la fuerte caída en las ventas de los productos ofrecidos por los comerciantes, sobre todo los productos no considerados básicos.
- ✓ Su participación en el total de las actividades económicas nacionales, mejoró ligeramente de un 23% a un 25%.
- ✓ El personal ocupado en el periodo de 1988 a 1993, en el número de establecimientos disminuyó ligeramente su participación, al pasar de un 54% a un 52% del total de actividades económicas (se refiere al total a las actividades primarias, de transformación y de servicios).

PERFIL COMPETITIVO

Con el objeto de realizar un análisis más profundo de lo que ha sucedido con el comercio a nivel nacional, tendremos que aislar los comercios que generan ingresos de aquellos que se consideran auxiliares (bodegas, oficinas administrativas, salas de exhibición), los cuales no tienen ingresos propios.

En cuanto a unidades económicas dedicadas al comercio al por mayor, se presentó un incremento de casi 30 mil unidades entre 1988 y 1993. Por lo que se refiere al personal ocupado se observa un aumento en la participación, al pasar de un 20% en 1988 al 21% cinco años después. Por la parte de las unidades económicas dedicadas a la actividad en el comercio al por menor, se presentó un incremento absoluto de casi 430 mil unidades a pesar de que disminuyó su participación, al pasar de 95% en 1988 al 94% en 1993. La reducción del número de empleados promedio cae de 1988 a 1993, de 2.78 a 2.46.

Entre 1988 y 1993, los establecimientos aumentan de 740,254 a 1,191,039, incrementando su participación en el Sector del 98% al 99%. En los ingresos aumentó su participación del 40% en 1988 al 45% en 1993. Los comercios de 0 a 2 personas destacan por su crecimiento, pues de ser el 81% alcanzan el 83%; en el personal ocupado de un 39% a un 41% y de un 12% al 16% en los ingresos globales.

Contrario a lo anterior observamos otra situación, las unidades pequeñas disminuyen su participación relativa en los ingresos, personal y número de establecimientos. El mediano comercio aumenta su peso en los ingresos y el gran comercio alcanza una menor participación en el total, deduciéndose que el ingreso se concentra en mayor medida en el comercio mediano.

Los establecimientos en la mayoría de las ciudades del País son atendidos por particulares. Los que se localizan en las zonas rurales, son atendidos principalmente por la Administración Pública. En el aspecto de abasto rural, incluyendo el comercio con fines sociales, el Gobierno Federal tiene un papel clave a través de Conasupo y sus filiales.

Al igual que las otras actividades económicas del Estado, este Sector se concentra en las principales ciudades; así, en 5 municipios se concentran los mayores centros de comercialización del Estado. En las unidades representan un 68% del total estatal; en el personal ocupado un 76.5% y en los ingresos un 88% del total.

De acuerdo al número de establecimientos y personal ocupado en el comercio, el Estado presenta la siguiente situación: el número de comercios entre 1988 y 1993 se incrementó un 60% y el número de personal lo hizo en un 79%. Aunque de la misma forma que el nacional, los incrementos acelerados se dieron en el micro comercio, concentrándose el movimiento comercial en las micros y pequeñas unidades en la mayor parte de la actividad del Sector estatal. Contrario a dicha situación, los ingresos se concentran en mayor medida en los grandes y medianos comercios del Estado.

RAMAS ESTRATÉGICAS

De los tres grandes grupos de comercios existentes en el Estado, las actividades de comercios relacionadas con productos alimenticios predominan con un poco más del 50% de los negocios comerciales, en los municipios ya mencionados.

Las ramas estatales comerciales que tienen una mayor representación a 1993, de acuerdo al número de establecimientos y personal ocupado, son: en primer lugar el comercio de

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

productos alimenticios, bebidas y tabaco, en segundo lugar en importancia, se encuentran los productos no alimenticios y en tercer lugar el comercio de automóviles, llantas y refacciones. En el entorno nacional observamos el mismo comportamiento. La importancia del comercio de alimentos tanto a nivel estatal como nacional es con un gran dinamismo.

La rentabilidad del comercio nacional y estatal se deterioró en el periodo de 1988 a 1993, impactado por la situación económica del País. El indicador de la relación de Ingreso-Gasto del comercio en 1988 era de 1.17 y desciende a 1.11 en 1993. La rama más rentable es la de comercio de alimentos y bebidas al por menor, pues de cada peso invertido obtuvo un remanente de 26 centavos en 1993.

PROBLEMAS, AVANCES Y RETOS

PROBLEMAS	AVANCES	RETOS
<ul style="list-style-type: none">✓ Esquemas regulatorios complejos y excesivos.✓ Excesiva concentración de la actividad comercial en pocas empresas.✓ Escasez de financiamientos accesibles.✓ Competencia desleal y especulación de grandes distribuidores.	<ul style="list-style-type: none">✓ Liberación del control oficial de los precios de la mayoría de los productos.✓ Apertura de fronteras derivado del TLC, para la participación de los intermediarios en la introducción de mercancías.✓ Instalación y celebración de coinversiones entre cadenas comerciales extranjeras y nacionales.	<ul style="list-style-type: none">✓ Desarrollar la infraestructura de telecomunicaciones para apoyar al comercio.✓ Modernizar las instalaciones físicas de los microcomercios.✓ Desarrollar formas innovadoras de prestar el servicio comercial.

SECTOR TURISMO

VISIÓN ESQUEMÁTICA

- ✓ Debe ser considerado como uno de los de mayor potencial.
- ✓ Existen zonas en el estado de San Luis Potosí con arquitectura colonial y atractivos naturales que pudieran ser explotadas turísticamente.
- ✓ Cuenta con la infraestructura básica y recursos naturales necesarios para el buen desarrollo del Sector.
- ✓ Muchas ciudades en el extranjero, como el caso de España y otros Países europeos se han dedicado a explotar el turismo como base de sus economías.

PERFIL COMPETITIVO

El Sector Turismo está compuesto básicamente por las ramas de Restaurantes y Hoteles, Centros Recreativos y Deportivos, Agencias de Viaje y Servicios con el Transporte Aéreo. Al comparar la participación de las cinco ramas mencionadas en el renglón anterior con el total de establecimientos y personal ocupado en los servicios privados no financieros, la rama de Restaurantes y Hoteles en 1993, representó un 29% de los establecimientos y de un 30% en el personal ocupado, constituyéndose en la más importante.

Por el lado de estratos de personal ocupado en el Sector Turismo, la rama de Hoteles y Restaurantes concentra la mayor actividad en las empresas restauranteras de 0 a 2 personas, representando el 67.04% de unidades económicas, el 23.11 % del personal ocupado y el 16.35% en cuanto a los ingresos generados.

Por lo que se refiere a los Hoteles, la importancia reside en los establecimientos de 101 a 250 personas, presentándose la misma situación de los Hoteles en la rama de Servicios Recreativos y Deportivos.

En cuanto a la rama de Servicios de Transporte Aéreo, a nivel nacional existen 4 empresas consideradas muy grandes pues cuentan con 250 o mas personas ocupadas, lo que la hace una actividad muy concentrada. Por último, en la rama de Agencias de Viajes, la mayor parte de los establecimientos son pequeños, ya que cuentan con menos de 10 personas ocupadas.

Comparando el total de establecimientos, personal ocupado e ingresos ponderado, en cada una de las ramas que integran en términos globales la actividad turística a nivel nacional, observamos que el 70% de participación relativa pertenecen a los Restaurantes (la mayoría son micro empresas); constituyéndose en la rama más importante. En segundo lugar se encuentra la rama de Hotelería que tiene el 14.3% del total ponderado. En tercer lugar se ubican los Centros Recreativos y Deportivos con el 8.3% del total del Sector, y en el cuarto sitio las agencias de Viaje y Almacenaje con el 4.3% del global ponderado. En el estado de San Luis Potosí, la situación de la Industria Turística presenta en términos generales, características semejantes a lo detallado en el entorno nacional.

En cuanto al perfil competitivo del Sector Turismo en base a su tipo de ventajas competitivas y su potencial, observamos que los ramos de este grupo presentan un bajo desarrollo en sus ventajas competitivas y potencial de mercado.

RAMAS ESTRATÉGICAS

La rama de mayor peso en la actividad de Turismo Estatal es la de Restaurantes, con un ponderado (promedio de establecimientos, personal e ingresos generados) de 72%; en segundo lugar, la rama de los Hoteles con el 15% ponderado; en tercer sitio la rama de Servicios en Centros Recreativos y Deportivos con un 9.6% del total y en cuarto lugar el Servicio de Transporte Aéreo.

El Turismo en el Estado, refleja un bajo nivel de usuarios de las empresas prestadoras de servicios. Los establecimientos de Alimentos y Bebidas en San Luis Potosí constituyen a 1993 el 1.5%, del total nacional, siendo menor a la participación del 1.6% en 1992. Las clases de establecimientos que integran dicha rama son en orden consecutivo: Restaurante-Bar, Restaurantes, Cafeterías, Discotecas o Centros Nocturnos, y Bares. El número de establecimientos y personal ocupado se concentra básicamente en el municipio de San Luis Potosí, Matehuala y Ciudad Valles. (Secretaría de Turismo del Estado 1992).

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

Al revisar la *Oferta de Alojamiento* en el Estado a 1993 (SECTUR, Oficinas Estatales de Turismo, 1993), observamos que los 5,363 cuartos disponibles representan el 1.46% del total nacional, superado por estados como el de Baja California, Chihuahua, Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato y Jalisco, entre otros. Pero se encuentra en mejor posición que Aguascalientes, Campeche, Durango, Hidalgo, Querétaro y Tabasco, entre otros. En el año de 1988, existían 147 hoteles, moteles y centros de hospedaje, los cuáles proporcionaban una oferta de 5,302 cuartos (Delegación Federal de Turismo).

En la ciudad de San Luis Potosí en el año de 1988 se concentraba el 52% de las habitaciones disponibles en el Estado, y en 1992 participa con el mismo porcentaje.

En cuanto establecimientos en 1988, la ciudad de San Luis Potosí, reflejaba un 40% y en 1992 solamente el 33.7% del total. Los municipios que cuentan con mayor infraestructura en el Estado son: Ciudad Valles, Matehuala, Ríoverde y San Luis Potosí, los cuales en su conjunto concentran un 70% del global Estatal a 1992. Nos refleja un promedio pequeño de cuartos por municipio, impidiendo un desarrollo de centros turísticos regionales.

En cuanto al *Servicio de Transporte Aéreo*, las llegadas a los dos aeropuertos del Estado (San Luis Potosí y Tamuín) son indicadores evidentes del bajo nivel de utilización de la infraestructura local turística. En 1993 se presentan 86,060 llegadas de pasajeros (94% vuelos nacionales; 3% vuelos internacionales y 3% charters), que comparado contra los 254,370 asientos disponibles, representan el 33.8% de la capacidad total. San Luis Potosí es la principal ciudad turística del Estado, la cual es considerada como ciudad colonial. La mayor parte de las llegadas de pasajeros (84%) hacia el grupo de ciudades coloniales, se dirigen al Distrito Federal y Guadalajara, Jal., siendo de un 0.67% la participación de los turistas atraídos por la ciudad de San Luis Potosí.

Así mismo, el aeropuerto de San Luis Potosí se encuentra en el 18º lugar a nivel nacional en cuanto movimientos de pasajeros. El movimiento en los aeropuertos estatales representa el 2.48% del total de pasajeros a nivel nacional, siendo el 3.75% visitantes extranjeros y el 96.25% visitantes nacionales. En la siguiente tabla se muestran los motivos principales por los cuales se viaja al estado de San Luis Potosí (tanto pasajeros nacionales como extranjeros) y la derrama económica que representan. El motivo sobresaliente es el viaje por placer.

**TURISTAS QUE VISITARON LA ENTIDAD Y GASTO SEGÚN RESIDENCIA
Y OBJETO DEL VIAJE PARA 1992**

<i>Residencia y objeto del viaje</i>	<i>Turistas</i>	<i>Gastos</i>
Total	100.00%	100.00%
Nacionales		
Placer	71.8%	72.0%
Negocios	7.4%	7.5%
Estudios	1.4%	1.4%
Tránsito	7.8%	7.7%
Visitas familiares	7.0%	7.0%
Otros	4.6%	4.4%
Extranjeros		
Placer	78.8%	81.0%
Negocios	1.4%	1.4%
Estudios	7.69%	6.2%
Tránsito	5.7%	6.25%
Visitas familiares	4.8%	4.5%
Otros	1.61%	0.65%

Anuario Estadístico del Estado de SLP INEGI 1993

PROBLEMAS, AVANCES Y RETOS

PROBLEMAS	AVANCES	RETOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevado índice de competencia. ✓ Carencia de personal capacitado. ✓ Carencia de programas integrales de fomento y promoción de los lugares y eventos atractivos. ✓ Falta de infraestructura en aquellas regiones interesantes. ✓ Deficiente coordinación entre autoridades y empresarios del ramo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clasificación oficial de las diferentes ciudades del País como centros históricos y/o turísticos. ✓ Las nuevas inversiones en empresas prestadoras de servicios con estándares competitivos, que se han instalado en la región. (Restaurantes, hoteles, centros de diversión.) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar publicidad que refleje las bondades turísticas de la región. ✓ Implementar programas de promoción en el mercado nacional y extranjero en coordinación de las autoridades y empresas. ✓ Desarrollar la infraestructura para explotar racionalmente los recursos turísticos de la región. ✓ Definir estándares de servicios para el personal que labora en las empresas prestadoras de servicios. ✓ Desarrollar eventos que permitan presentar al turista los lugares y productos propios de la región.

De esta manera, podremos concluir que nuestro primer acercamiento a la economía del Estado esta dándose, sin embargo, resta por hacer un agrupamiento que nos permita diferenciar por grandes grupos de industria y sus condiciones básicas para el desarrollo, con esto, podremos distinguir cuáles son las vocaciones económicas del Estado y por dónde debería de plantearse las acciones para su impulso. Esto, es lo que a continuación se analiza.

2.5 VOCACIONES COMPETITIVAS EN LA ESTRUCTURA ECONOMICA POTOSINA

Con el fin de establecer un marco estructurado de trabajo que permita asegurar el orden, adoptamos una tabla resumen, que permite mostrar los grupos identificados, con sus aspectos relevantes y su elementos distintivos. Por ejemplo en el grupo estratégico de desarrollo alto se encuentra el Sector de Metálica Básica con su rama de maquinaria y equipo, así mismo se encuentran los perfiles distintivos de estos Sectores como es la capacitación donde el personal operativo y administrativo es seleccionado con rigurosidad. La idea central de establecer grupos de esta naturaleza es para dar coherencia al análisis realizado para los Sectores en los apartados pasados.

CLASIFICACIÓN DE PERFILES ECONÓMICOS DE ACUERDO A SU GRADO DE COMPETITIVIDAD

Grupos Estratégicos	Sectores y Ramos Relevantes	Perfiles Distintivos
1. Desarrollo Alto	<p>Metálica básica:</p> <p>1.1 Aparatos domésticos</p> <p>1.1 Maquinaria y equipo</p> <p>1.1 Estructuras metálicas, varillas y perfiles</p> <p>Alimentos y Bebidas</p> <p>1.2 Elaboración de concentrado colorantes naturales para alimentos</p>	<p>Exportaciones. Sus mercados en gran medida se identifican con el extranjero.</p> <p>Tecnología. Se refleja el uso intensivo de tecnologías en los diversos factores de producción</p> <p>Capacitación. El personal operativo y administrativo es seleccionado con rigurosidad.</p> <p>Complejidad del proceso y Estructura Productiva. Se puede identificar cierta complejidad en sus instalaciones, las cuales son diseñadas por expertos.</p> <p>Sofisticación en el Mercado. El consumidor se encuentra sensibilizado de los estándares de productividad con que cuentan los productos en el mercado globalizado.</p>
2. Consolidación	<p>Comercio:</p> <p>2.1 Comercialización de productos alimenticios. Comercio de abarrotes, ultramarinos, granos y semillas</p> <p>2.2 Comercio de carne y pollerías</p> <p>2.3 Comercio de chocolates y dulces</p> <p>2.4 Comercialización de productos no alimenticios</p> <p>2.5 Comercio de ropa</p> <p>2.6 Comercio de muebles, estufas y aparatos eléctricos y electrónicos para el hogar</p> <p>2.7 Comercio de plantas y flores naturales para interiores y exteriores</p> <p>2.8 Comercio de llantas y refacciones para automóviles</p>	<p>Capacitación. Las operaciones que manipulan los trabajadores de dichas industrias, son sencillas y de fácil aprendizaje.</p> <p>Tamaño del Mercado. La exigencia de los clientes tiende a ser creciente.</p> <p>Vulnerabilidad a la Devaluación y a la Importación. Las ramas muestran una clara tendencia de sus ventas al mercado interno.</p>

Grupos Estratégicos	Sectores y Ramos Relevantes	Perfiles Distintivos
	Turismo: 2.9 Hoteles 2.10 AGENCIAS DE TURISMO Alimentos: 2.11 Fabricación de cocoa, chocolate y artículos de confitería 2.12 Fabricación de tortillas y su distribución 2.13 Elaboración de productos de panadería	
3. <i>Desarrollo en ciernes</i>	Minería: 3.1 Minerales metálicos 3.1 Minerales no metálicos Textil: 3.2 Hilos, tejidos y fibras blandas Alimentos: 3.3 Industria de las bebidas 3.4 Elaboración de Productos Lácteos (Elaboración de cajeta y queso)	Tecnología. Las empresas son de procesos tradicionales, depende de la mano de obra. Estructura Productiva. La cadena productiva se encuentra muy desarrollada. Softificación de la Mercadotecnia. El mercado es el doméstico, con la elasticidad que el poder de compra del consumidor lo permita. Vulnerabilidad a la Devaluación. Las ramas muestran una clara tendencia de sus ventas al mercado interno.
4. <i>Bajo Desarrollo</i>	Textil: 4.1 Confección de prendas de vestir Turismo: 4.2 Restaurantes Mueblero: 4.3 Aglomerados 4.3 Muebles tapizados 4.3 Muebles para el hogar 4.3 Cocinas integrales	Exportación. Son ampliamente apreciados por consumidores extranjeros. Estructura Productiva. La cadena productiva se encuentra operando con serias deficiencias. Tamaño del Mercado y la Vulnerabilidad a la Devaluación. El mercado interno es de gran potencial.
5. <i>Atraso</i>	Agropecuario: 5.1 Agricultura 5.2 Ganadería (Producción de carne y leche)	Exportaciones. Los mercados de las industrias estudiadas se enfrentan a mercados altamente competitivos. Capacitación. Los niveles académicos de técnicos a profesionistas. Estructura Productiva. La cadena productiva se encuentra muy desarrollada.

Fuente: Integrando Acciones para Impulsar el Desarrollo de San Luis Potosí, CEE-ITESM-SLP, 1996

A continuación establecemos, en forma resumida, las descripciones detalladas para cada grupo estratégico, de tal forma que el lector obtenga un panorama básico de la estructura competitiva que podrá hacer fuerte la estructura económico-productiva de nuestro Estado. Para cada uno de dichos grupos, establecemos una matriz que hace una descripción de cada rama del grupo con respecto a factores de competitividad como: estructura de costos, personal ocupado, canales de comercialización, etc. Esta información proporciona los cimientos que establecen qué ramas específicas requerirán qué tipo de apoyos, en dónde y cómo; a fin de consolidar, de una manera selectiva, pero integral, el modelo económico-productivo de nuestro Estado.

GRUPO ESTRATÉGICO 1: DESARROLLO ALTO

Los Sectores involucrados en el perfil son: el Sector Metálica Básica y Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo y Alimentos, Bebidas y Tabacos. Sus respectivas ramas se refieren a la producción de Aparatos Domésticos, Maquinaria y Equipo con o sin Motor, Motores, Estructuras Metálicas, Varilla y Perfiles en cuanto al primer Sector y Concentrados al segundo.

Los dos Sectores mencionados reflejan comportamientos altamente dinámicos, con marcado liderazgo en la actividad de manufactura nacional y estatal. Sus operaciones tienden a mostrar los efectos acelerados de la Globalización. Los factores de producción básicos cuentan con estándares de desempeño notable y equilibrado.

RESUMEN DE LOS SECTORES Y RAMAS ESTRATÉGICOS

	<i>Metálica básica</i>	<i>Alimentos y bebidas</i>
<i>Estruc. Costos</i>	En la mayoría de los casos se utiliza el Costeo Directo con centros de costos.	Varía de acuerdo al producto. La materia prima es aproximadamente un 70%, La Mano de Obra 5% y los Gastos Indirectos de Fabricación un 34% del costo total.
<i>Personal Ocupado</i>	El personal utilizado debe tener en el área operativa una escolaridad mínima de Secundaria; en el nivel administrativo son Profesionistas y para los ejecutivos Maestrías y Doctorados, con buena experiencia. Un dato que llama la atención, es que el nivel de sueldos y salarios se encuentra entre los mejores.	Los operarios expertos y auxiliares, jefes de producción y supervisores. El resto de personal es directivo e investigadores de nuevos productos. Se cuenta con programas de capacitación interna y se recibe la asesoría de personal staff.
<i>Proveedores</i>	Los proveedores son extranjeros en la mayor parte y el resto se trae de otros Estados de la República.	Los insumos se obtienen de otras regiones del País y de Estados Unidos. Se transportan a través de una Compañía del mismo grupo y en ocasiones se contratan fletaderas independientes.
<i>Canales de Comercialización</i>	Las formas de comercialización son a través de distribuidores en todo el País y algunas empresas con distribuidores en el extranjero.	Se tienen oficinas de venta propias. El mercado de los productos se concentra en la Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara y en el Bajío.
<i>Exportación</i>	Las industrias exportan gran parte de su producción	No se ha contemplado ésta posibilidad todavía.
<i>Integración industrial</i>	Cada rama tiene sus diferentes asociaciones, aprovechándose las ferias y exposiciones en donde se dan a conocer sus productos, pues no existe intercambio de tecnología	Se está buscando la celebración de alianzas con norteamericanos para transferencia de tecnología de productos.

	<i>Metálica básica</i>	<i>Alimentos y bebidas</i>
<i>Problemática</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En la rama de aparatos domésticos, se observa que por ser un producto en la etapa de madurez. ✓ En la industria automotriz, la problemática principal es la depresión del mercado. ✓ Entran al País productos de mejor calidad y de menor precio que los nacionales, originándose una competencia desleal. En los aparatos con o sin motor, es la falta de mano de obra calificada y de materia prima nacional, así como lo difícil que es actualmente abrir más mercados en el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El flujo de efectivo se ha vuelto crítico. ✓ La reducción de márgenes de operación. ✓ El abasto de la materia prima no es el más adecuado.

Fuente: Integrando Acciones para Impulsar el Desarrollo de San Luis Potosí, CEE-ITESM-SLP, 1996

GRUPO ESTRATÉGICO 2: CONSOLIDACIÓN

Los Sectores involucrados en el perfil son: Sector Comercio, Turismo y Alimentos, Bebidas y Tabaco. Las ramas del primero se refieren a los Muebl

Ropa; Medicinas y Perfumes, Chocolate y Dulces; Carne y Pollerías; Flores y Plantas Naturales; Abarrotes, Ultramarinos; Agencias de Viaje; las ramas del segundo Sector son: Agencias de Viaje y Hoteles y el tercer Sector incluye las ramas de Chocolate y Confitería; Panaderías y Tortillerías.

Los Sectores incluidos en el perfil, reflejan comportamientos altamente interrelacionados con la situación macroeconómica. Su crecimiento ha sido acelerado en los últimos años, denotando altibajos cuando el mercado del consumidor tiende a deprimirse, en términos de creación de empleos y establecimientos son de los Sectores con peso en la economía mexicana.

Otro factor es la simplicidad de los procesos tanto en infraestructura como en tecnología, representando barreras de entrada menores a nuevos negocios. En cuanto a la mano de obra, no se cuenta con personal que reúna perfiles competitivos especializados para actividades claves del proceso

RESUMEN DE LOS SECTORES Y RAMAS ESTRATÉGICAS

	<i>Comercialización de productos alimenticios, comercio de abarrotes, ultramarinos, granos y semillas</i>	<i>Comercio de carne y pollerías</i>	<i>Comercio de chocolates y dulces</i>
<i>Estruc. Costos</i>	Los costos de operación se forman de los siguientes elementos: ✓ Mano de Obra: 70% (comisiones, viáticos y sueldos de choferes) ✓ Depreciación equipo de reparto y otros costos: 30%	En el ramo, los márgenes de la intermediación son de alrededor de un 20%. Los costos de la compra de la carne son de un 60% y los demás costos son de un 40%.	El valor de los inventarios representa un 60%, la nómina es de un 10% y otros gastos es de un 30%. Los márgenes netos fluctúan de un 15 a un 20%.
<i>Personal Ocupado</i>	Los empleados encargados de la operación cuentan con instrucción Primaria. En cuanto al personal de ventas y administración, son Profesionistas en diferentes áreas.	El grado de calificación del personal es Secundaria. Se realiza la capacitación interna. Hay personal que realiza las funciones de entrega a domicilio de los pedidos en algunos negocios.	El personal realiza labores sencillas de venta, no se requiere una especialización. Se trabaja generalmente un solo turno. Los empleados pueden ser expendedores, vendedores y administrativos.
<i>Proveedores</i>	La mayor parte de los productos provienen del Distrito Federal.	La carne se obtiene localmente del rastro. Los comerciantes acuden a proveerse directamente.	Los comercios adquieren la mercancía de las fábricas. En el Estado se encuentra una fábrica de chocolates que surte a un gran número de comercios.
<i>Canales de Comercialización</i>	La entrega física de los productos corre a cargo de la empresa, entregando a domicilio las mercancías. Los clientes que adquieren los productos son detallistas e intermediarios.	Las dos formas más comunes de distribución son la venta directa de mostrador y venta con entrega a domicilio.	Las formas de distribución son de acuerdo a lo siguiente: ✓ Centros de Venta propios ✓ Venta directa a detallistas (abarrotes, tiendas de regalos, entre otras) ✓ Venta directa a particulares ✓ Venta directa a comisionistas
<i>Exportación</i>	Solamente cubre mercado interno.	No se presenta dicha situación.	El comercio de chocolates es a nivel regional y local básicamente.
<i>Integración industrial</i>	La rama se agrupa en una sección especializada de la CANACO.	No se ha presentado alguna posibilidad.	Pertencen algunos de ellos a las Cámaras del pequeño comercio.
<i>Problemática</i>	✓ Financiamientos caros. ✓ Exceso de regulaciones. ✓ Falta de unión entre los principales comerciantes del ramo.	✓ Carne importada de mejor calidad y precio. ✓ Alto costo de la energía eléctrica.	✓ Competencia monopolizada en el Estado. ✓ Problemas de liquidez

Fuente: Integrando Acciones para Impulsar el Desarrollo de San Luis Potosí, CEE-ITESM-SLP, 1996

	<i>Comercialización de productos no alimenticios</i>	<i>Comercio de ropa</i>	<i>Comercio de muebles, estufas, aparatos eléctricos y electrónicos para el hogar</i>
<i>Estruc. Costos</i>	Los márgenes varían de un 10% al 20%.	El valor de la mercancía representa entre un 75% y un 90% del capital invertido.	Este dato no fue proporcionado.
<i>Personal Ocupado</i>	Los empleados son los que atienden en el mostrador. Alguno de ellos es el encargado de la tienda.	El nivel de especialización es mínimo. Reciben capacitación interna de como realizar las ventas. Los sueldos no son muy atractivos, aunque en algunos negocios se les paga una comisión por venta.	El personal cuenta con preparación Secundaria. Reciben premios por desempeño. Los encargados de la tienda tienen que alcanzar metas de desempeño en las ventas.
<i>Proveedores</i>	Por la naturaleza de los productos, los pedidos son diarios o semanales. El pago puede ser de contado o a 30 días. Los abastecimientos se efectúan tanto de distribuidores del Estado como de otros Estados.	La provisión de la ropa tiene diferentes canales. Algunos de los microcomercios se surten directamente de fábricas del Distrito Federal, Aguascalientes y de la Zona del Bajío. También se importa, principalmente de los Estados Unidos.	Los proveedores en la gran mayoría de los comercios de muebles provienen de otros estados de la República (se contacta con las fábricas y se negocia el flete) y de importación.
<i>Canales de Comercialización</i>	Las ventas se realizan de contado y a crédito directamente en el mostrador y en ocasiones especiales se reciben pedidos telefónicos para entregarse a domicilio.	Predomina la venta de mostrador directa al público. Aunque también se realizan ventas directas en el domicilio del cliente. El segmento de mercado del pequeño comercio es de clase baja a media alta. Las condiciones de crédito pueden ser variables.	Son ventas al público directamente en los puntos de venta Ventas a través de convenios con empresas. Algunas de las más grandes se anuncian por radio y periódicos.
<i>Exportación</i>	No se ha contemplado dicha actividad.	Es una actividad no contemplada actualmente.	No se presenta la posibilidad de realizarlo, salvo en muebles artesanales en baja escala.
<i>Integración industrial</i>	Una de las formas que más desarrollada es la de trabajar conjuntamente con Doctores, a través de convenios de colaboración.	Algunos pequeños comercios con el fin de asegurar las ventas en ciertas épocas del año, realizan convenios con Instituciones Educativas, Empresas Industriales e Instituciones Recreativas.	Los medianos y grandes comercios pertenecen a las Cámaras de Comercio.
<i>Problemática</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fuerte Competencia de grandes cadenas de farmacias. ✓ Disminución de las utilidades ✓ Crecimiento de las preferencias en productos naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de liquidez, debido a la baja en ventas. ✓ Dificultad para recuperar la cartera de clientes. ✓ Competencia creciente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia fuerte de grandes cadenas comerciales. ✓ Falta de liquidez, debido a la disminución en ventas.

Fuente: Integrando Acciones para Impulsar el Desarrollo de San Luis Potosí, CFE-ITISM-SLP, 1996

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

	<i>Comercio de plantas y flores naturales para interiores y exteriores</i>	<i>Comercio de llantas y refacciones para automóviles</i>	<i>Hoteles</i>
<i>Estruc. Costos</i>	El valor de las plantas asciende a un 50% del costo de la operación. Los márgenes de utilidad se mueven en alrededor de un 20%.	No se proporcionó dicha información, aunque intuimos que el costo de la refacción representa alrededor de un 60% de los costos operativos.	
<i>Personal Ocupado</i>	Se capacita internamente al personal. Los conocimientos básicos que requiere la rama analizada son de jardinería y también está el personal de ventas. El nivel de salarios es un poco más del mínimo.	La capacitación del personal es interna. El personal de almacén se requiere de preferencia con estudios de carrera comercial. Los Gerentes de refacciones toman las decisiones de crédito y de proveeduría.	En la rama de hotelería es indispensable contar con gente que sea titulada y con experiencia en el ramo. La capacitación es interna en la mayoría de los establecimientos.
<i>Proveedores</i>	Los centros de aprovisionamiento se encuentran en el propio Estado. Se contactan a intermediarios y a los centros de producción de las plantas.	Los proveedores otorgan plazos hasta de 60 días en algunos casos. Se solicitan las refacciones de fábricas que se encuentran en otros estados de la República y de mayoristas locales.	Los proveedores son de otros Estados (Puebla, México, Guadalajara y Monterrey), aunque en determinados casos si es necesario se importan ciertos productos o se compran a proveedores locales.
<i>Canales de Comercialización</i>	1. Venta directa en los puntos de venta. 2. Ventas a Instituciones de Servicio. 3. Ventas a constructores o contratistas.	Las formas de distribución se efectúan directamente en la ventanilla del establecimiento y venta directa a domicilio.	En estos casos los canales de comercialización son: visitas de promoción, los anuncios en revistas de circulación nacional, periódicos locales y/o por medio de la radio.
<i>Exportación</i>	Se surte al mercado interno. Los centros de producción de planta, directamente si comercializan en otros Países sus productos.	No se ha contemplado dicha actividad.	La organización de programas de fomento a en forma aislada, presentando modestos resultados en la exportación de los servicios de los hoteles.
<i>Integración industrial</i>	No se ha desarrollado éste rubro.	Convenios con empresas que tengan necesidad de adquirir en volúmenes importantes las refacciones.	La integración industrial no se ha dado abiertamente, aunque trabajando coordinadamente el Gobierno, la Iniciativa Privada y los Prestadores de Servicios Turísticos se pueden lograr promociones globales.
<i>Problemática</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las variedades son escasas para arreglos de interiores y exteriores. ✓ Falta de liquidez, por la baja en ventas. ✓ Control fiscal es difícil en la cadena de distribución del ramo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desabasto de ciertas refacciones. ✓ Falta de liquidez, debido a las bajas ventas. ✓ Competencia desleal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faltan lugares de diversión. ✓ No se promueve el Estado a nivel nacional, ✓ Un problema generalizado es que todas las ramas de este Sector exigen que se impulse el San Luis Colonial,

Fuente: Integrando Acciones para Impulsar el Desarrollo de San Luis Potosí, CIE-ITTESM-SLP, 1996

	<i>Agencias de Turismo</i>	<i>Fabricación de cocoa, chocolate y artículos de confitería</i>	<i>Fabricación de tortillas y su distribución</i>	<i>Elaboración de productos de panadería</i>
<i>Estruc. Costos</i>	Los ingresos en las Agencias son por comisiones.	Alrededor de un 95% es de materia prima y otros insumos y el 5% es de mano de obra.	Las materias primas representan la mayor parte del costo de producción. La mano de obra representa del 10 al 20% del total.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mano de Obra: 50% ✓ Materia Prima: 40% ✓ Gastos Indirectos de Fabricación: 10%
<i>Personal Ocupado</i>	Los tipos de personal son Secretarías Bilingüe y Licenciados en Turismo o de profesiones afines.	El nivel de instrucción básica de los operarios es de Secundaria. Se les capacita internamente.	La mano de obra ocupada tiene baja especialización. No existen programas de incentivos.	La estructura predominante en las empresas es de tipo familiar.
<i>Proveedores</i>	Las Compañías aéreas y cruceros, proveen los servicios a través de las agencias de viajes. Cotizando en monedas extranjeras.	Los principales insumos se compran en Villahermosa, Chiapas y en San Luis Potosí. Algunos como la lecitina se importan directamente.	La materia prima normalmente se abastece de la localidad.	Por el lado de los insumos se consiguen localmente con mayoristas.
<i>Canales de Comercialización</i>	La venta de los servicios se realiza directamente en la agencia o en visita personal al cliente.	Los canales de distribución son la venta directa a mayoristas y tiendas de autoservicio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta directa ✓ Venta a Distribuidores en la plaza ✓ Venta a Detallistas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puntos de venta propios 2. Tiendas detallistas 3. Tiendas de autoservicio
<i>Exportación</i>	Las Agencias de Viajes logran vender sus servicios en eventos tradicionales en la región.	Actualmente no se exporta el chocolate.	Las actividades de exportación no se han desarrollado.	El mercado interno sobrepasa la capacidad de producción por parte de las empresas locales.
<i>Integración industrial</i>	No existe una integración en el ramo, cada Agencia maneja sus promociones.	Asociaciones a través de las Cámaras.	La subcontratación en la etapa básica del proceso siendo una relación industrial hacia atrás.	La forma de integración probable sería hacia atrás, en donde se asegure el abasto y calidad de los insumos.
<i>Problemática</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de coordinación en la difusión de los atractivos del Estado. ✓ Encarecimiento en los precios del boletaje. ✓ Problemas en la administración del capital de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La falta de liquidez originada por la baja en ventas ✓ Regulaciones complicadas y poco claras. ✓ Cambios en el comportamiento de consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La falta de capacidad de producción ✓ La falta de una administración profesional, ✓ La falta de una estrategia de mercadotecnia. ✓ La falta de una distribución adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Automatización del proceso ✓ Falta de preparación y especialización del personal ✓ Dependencia tecnológica e improvisación en procesos de producción.

Fuente: Integrando Acciones para Impulsar el Desarrollo de San Luis Potosí. CEE-ITESM-SLP, 1996

GRUPO ESTRATÉGICO 3: DESARROLLO EN CIERNES

Los Sectores involucrados en el perfil son: Sector Textil, Minero y Alimentos. La rama del primer Sector se refiere a Hilos, Tejidos y Fibras Blandas; las ramas del segundo Sector son: No metálicos y Metálicos y en el último Sector se identifica a las ramas de Lácteos y Derivados y Bebidas.

Los Sectores implícitos en el factor analizado, en términos generales, han mostrado comportamientos dinámicos con crecimientos en sus ventas, establecimientos y personal ocupado. El tipo de mercado que satisfacen permite ofrecer diferentes líneas de productos al consumidor final o industrial.

Los productos de las ramas del factor, aunque algunas son altamente exportadoras, no se distinguen por usar procesos complejos, pero sí tecnología de punta y de mano de obra con buenos niveles de productividad. La cadena productiva muestra integraciones muy lineales, facilitándose el control del abastecimiento y de su comercialización.

Los movimientos devaluatorios de la moneda en las ramas que exportan en gran medida, reflejan efectos positivos, siendo contrario en aquellas que no exportan pero que dependen de insumos básicos de importación.

RESUMEN DE LOS SECTORES Y RAMAS ESTRATÉGICAS

	<i>Minería (Minerales metálicos y Minerales no metálicos)</i>	<i>Industria textil (fibras duras, fibras naturales y cordelería</i>	<i>Industria de las bebidas</i>	<i>Elaboración de productos lácteos (elaboración de cajetas y queso)</i>
<i>Estruc. Costos</i>	<p>MINERALES METÁLICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La materia prima nacional representa un 90% del costo de la misma. <p>MINERALES NO METÁLICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La materia prima nacional representa un 92% del costo de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Materia Prima:50% y mano de obra: 8% aproximadamente ✓ Los márgenes fluctúan de un 15% a un 30%. 	No fue posible obtener la participación de los elementos del costo de producción.	<p>ELAB. DEL QUESO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La materia prima es de un 60% aproximadamente. ✓ La mano de obra representa un 25% <p>ELAB. DE LA CAJETA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La materia prima representa un 70% aproximadamente ✓ La mano de obra es de un 10%.
<i>Personal Ocupado</i>	A nivel operativo los obreros contratados tienen cuando menos la instrucción primaria.	El tipo de personal sindicalizado principal lo constituyen los Oficiales, Ayudantes y Eventuales y personal de confianza	El personal ocupado son los obreros y personal. Hay alrededor de 110 puestos diferentes.	El nivel académico del personal operativo es con instrucción básica.

	<i>Minería (Minerales metálicos y Minerales no metálicos)</i>	<i>Industria textil (fibras duras, fibras naturales y cordelería)</i>	<i>Industria de las bebidas</i>	<i>Elaboración de productos lácteos (elaboración de cajetas y queso)</i>
<i>Proveedores</i>	Los insumos considerados como materia prima se extraen de sus propias minas. Otros como Explosivos provienen de otras regiones del País.	Los insumos provienen de fábricas ubicadas en otros Estados y del extranjero (Japón, Corea y E.U.A. principalmente).	El abastecimiento de los insumos es fuera del Estado, excepto algunos como cajas de plástico que son de proveedores potosinos.	ELAB. DEL QUESO Los principales insumos se adquieren a empresas del mismo grupo o en la localidad. ELAB. DE LA CAJETA La leche procesada de cabra proviene de otras localidades del País.
<i>Canales de Comercialización</i>	MINERALES METÁLICOS: las formas de distribución se realizan normalmente por venta directa a la planta por transporte de carga a nivel nacional y por ferrocarril a los Estados Unidos. MINERALES NO METÁLICOS: Se utiliza el medio terrestre y marítimo.	Algunas de las fábricas venden a través de centros de ventas propios localizados en otras regiones. Las ventas a clientes son fundamentalmente: Grandes Almacenes, Diseñadores y Fabricantes que le agregan valor.	La forma de distribución es de amplia variedad de canales. Cuenta con una fuerza de ventas propia que reparte el producto. En los municipios del interior del Estado se encuentran ubicadas sucursales.	ELAB. DEL QUESO Los canales de distribución principales son: los puntos de venta propios y las tiendas de autoservicio y detallistas ELAB. DE LA CAJETA Son líderes en el mercado, la forma de distribución de sus productos es a base de distribuidores.
<i>Exportación</i>	En cuanto a los minerales metálicos, unos de los mercados más importantes es el norteamericano, y en cuanto a los minerales no metálicos algunos Países de la Comunidad Económica Europea.	La rama se encuentra en una posición muy desventajosa a los precios internacionales, siendo evidente la dificultad para exportar sus productos.	La demanda supera la producción actual..	QUESO. El mercado interno absorbe la totalidad de la producción. CAJETA. La exportación se realiza en pequeña escala a través de brokers a la Unión Americana.
<i>Integración industrial</i>	A nivel local las empresas de explotación y de fundición no se encuentran integradas, pero a nivel nacional están agrupadas en la Cámara Minera de México. En el Estado existen organismos de apoyo a la industria minero-metalúrgica, por parte del Gobierno Federal, Estatal.	Existe una Cámara Textilera que asocia a los productores, con el fin de capacitar a sus socios y generar información para difusión. Una de las actividades que las ramas textileras perciben como atractivas es la de instalar maquilas en coinversión con inversionistas extranjeros.	Algunos grupos industriales propietarios de la franquicia se han preocupado por adquirir empresas proveedoras de insumos, como el caso de la azúcar. También están agrupados en Cámaras de la Industria Refresquera.	QUESO. Pertenecen a las cámaras de Industriales. La integración hacia atrás es una de las áreas de oportunidad en que las empresas líderes están tratando de asegurar la calidad de los insumos. CAJETA. Una de las formas de atacar el mercado interno y hacer frente a la competencia extranjera es la que se refiere a la búsqueda de Alianzas.

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

	<i>Minería (Minerales metálicos y Minerales no metálicos)</i>	<i>Industria textil (fibras duras, fibras naturales y cordelería)</i>	<i>Industria de las bebidas</i>	<i>Elaboración de productos lácteos (elaboración de cajetas y queso)</i>
<i>Problemática</i>	<p>MINERALES METÁLICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se requieren fuertes inversiones de equipos anticontaminantes de alta tecnología. <p>MINERALES NO METÁLICOS::</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La cotización internacional sufre altibajos ✓ La falta de financiamiento de la banca nacional. ✓ La falt colectivos acuerdos con la realidad de las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Altas tasas de interés y escasez de créditos. ✓ Incremento en insumos ✓ Competencia externa desleal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de mayor capacidad de producción para satisfacer el mercado creciente. ✓ El desarrollo y aparición en el mercado de nuevas bebidas substitutas. ✓ La aparición de competidores mejores preparados estratégicamente. 	<p>QUESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La baja del poder adquisitivo afecta a las ventas. ✓ La competencia es muy apretada e intensa. ✓ Costos de financiamiento caros. ✓ Falta de flujo de efectivo. <p>CAJETA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de flujo de efectivo ✓ Caída en las ventas.

Fuente: Integrando Acciones para Impulsar el Desarrollo de San Luis Potosí, CEE-UTESM-SLP. 1996

GRUPO ESTRATÉGICO 4: BAJO DESARROLLO

Los Sectores involucrados en el perfil son: Sector Textil, Turismo, Mueblerero, Metálica y Comercio. Las ramas del primer Sector se refieren a Fibras Duras, Cordelería y Otros y Confección Prendas de Vestir; la rama del segundo Sector es: Restaurantes; las del tercero son: Aglomerados, Muebles Tapizados, Muebles para el Hogar y Cocinas Integrales; el cuarto Sector incluye Otros Maquinados, Estructuras Metálicas y Tanques y en el último Sector se identifica a la rama de Tiendas de Autoservicio.

Los Sectores incluidos en el perfil reflejan en la mayor parte de las ramas enunciadas, salvo algunas con características particulares, una interrelación directa con el poder adquisitivo del consumidor y las fluctuaciones cambiarias. Esta dependencia en los últimos años impactó con altibajos en el crecimiento y productividad de las industrias, comportamientos altamente interrelacionados con la situación macroeconómica, sobre todo a partir de la apertura de fronteras, han llegado productos terminados con mejores especificaciones y menor precio.

En términos de la creación de empleos y establecimientos, son los Sectores con peso en la economía estatal. En general, sus procesos productivos, personal y tamaño del mercado, presentan características de simplicidad, de uso de mano de obra intensiva y de un enfoque de mercado interno, el cual es una desventaja competitiva, aunque ciertamente, cuando el tipo de cambio se encarece hay una menor dificultad para colocar sus productos, siempre y cuando se logre una mezcla de buena mercadotecnia y una mejora en las características de los productos.

RESUMEN DE LOS SECTORES Y RAMAS ESTRATÉGICAS

	<i>Confección de prendas de vestir</i>	<i>Restaurantes</i>	<i>Sector de muebles (Aglomerados, Muebles tapizados, Muebles para el hogar y Cocinas integrales)</i>
<i>Estruc. Costos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mano de Obra 40% ✓ Materia Prima 50% ✓ Gtos. Indirectos 10% ✓ Los márgenes de utilidad ascienden alrededor de un 20%. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insumos y Suidos; 90% ✓ Renta y otros: 10% ✓ Los márgenes pueden variar entre un 30% a un 20%. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ la materia Prima con un 48% aproximadamente (62% importada y el resto de origen nacional); ✓ Gastos Indirectos de Fabricación con un 32% ✓ La Mano de Obra con un 20%
<i>Personal Ocupado</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El tipo de personal se detalla de acuerdo a las etapas básicas del proceso; se exige posean carreras técnicas. ✓ Se capacita al personal internamente. 	El personal ocupado en la rama se clasifica en dos grandes grupos: empleados que se encargan del control y supervisión administrativa y los técnicos que desarrollan diversas actividades.	La mano de obra se capacita internamente, a pesar de que existen instituciones educativas que pudieran proveer de recursos humanos capacitados. La mano de obra se especializa en diversas tareas y también se cuenta con ayudantes generales.
<i>Proveedores</i>	Se trabaja en condiciones de pago de contado. Las fábricas de donde se surten las materias primas se encuentran principalmente en el Distrito Federal y en algunos Países de Centroamérica.	Los insumos necesarios se compran normalmente en centros de abastos localizados en el Estado. aunque hay algunos productos que se traen de otros Estados de la República (Chiles en vinagre).	En el caso de la materia prima, cuando se utiliza el aglomerado generalmente es de procedencia norteamericana, los frentes que se ensamblan a las cocinas son españoles o norteamericanos y los herrajes son de origen italiano, por razones de buscar un abatimiento en los costos.
<i>Canales de Comercialización</i>	Los canales de distribución se realizan por medio de la venta directa por medio de comisionistas. Otra es la distribución directa a tiendas que comercialicen las prendas de vestir.	✓ Venta de los alimentos en las áreas del propio restaurante o para su consumo fuera del local.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cadenas de Tiendas como Sears, Salinas y Rocha , Famsa, entre otros. ✓ Tiendas o distribuidores propios.
<i>Exportación</i>	No se encuentran a niveles competitivos para exportar.	Se enfoca a mercado interno.	Las actividades de exportación no se han desarrollado en la rama mueblera, los pocos productos que se exportan lo hacen através de distribuidores extranjeros.
<i>Integración industrial</i>	Es necesario buscar alianzas con productores que cuenten con alta tecnología y canales de distribución. Existe una Cámara del Vestido que aglutina las empresas textiles.	Existe una Cámara de Restauranteros que se ha enfocado a la capacitación y exposiciones de muestras gastronómicas. No se han dado otras formas de integración, turísticos.	Se han organizado asociaciones entre fabricantes de muebles a nivel nacional. En San Luis Potosí existe también una asociación de muebleros. Sus objetivos son buscar la superación, representación e intercambio de conocimientos.

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

	<i>Confección de prendas de vestir</i>	<i>Restaurantes</i>	<i>Sector de muebles (Aglomerados, Muebles tapizados, Muebles para el hogar y Cocinas integrales)</i>
<i>Problemática</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de liquidez, debido a la caída en ventas. ✓ Lentitud para recuperar la cartera de clientes. ✓ Escasez de mano de obra especializada. ✓ Retraso tecnológico en la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal ocupado presenta un alto índice de rotación y de ausentismo. ✓ Falta de mayor capacitación del personal ✓ Desplome en las ventas de los restaurantes ✓ Incremento en la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Sector en general se encuentra muy deprimido. ✓ La apertura de las fronteras se ha reflejado aceleradamente en la importación masiva de muebles semiterminados, provocando una competencia muy cerrada . <p><i>Cocinas:</i> Las demanda de cocina se ha deprimido en relación al año pasado en un 1.8% aproximadamente. Aunque de acuerdo a la opinión de los productores no es una situación grave, se han planteado estrategias de ventas muy agresivas, como son el manejo de promociones permanentes, estándares de servicio y las formas de distribución se han diversificado .</p> <p><i>Muebles Tapizados:</i> La calidad de los productos importados es uno de los factores que han provocado crisis en la producción de estos muebles. Los fabricantes se han visto obligados a importar directamente partes semiterminadas, con el fin de abatir costos de producción.</p> <p><i>Muebles para el hogar en general:</i> El problema es la falta de una mayor demanda, provocada por la baja en el poder adquisitivo de la clase media y media alta, el cual es el principal segmento de mercado.</p>

Fuente: Integrando Acciones para Impulsar el Desarrollo de San Luis Potosí, CEE-ITESM-SLP, 1996

GRUPO ESTRATÉGICO 5: ATRASO

El Sector involucrado en el perfil es: Sector Agropecuario. Las ramas del Sector se refieren a Productos Cíclicos; Caprino y Bovino. En este factor, se encuentran ramas con un potencial de mercado amplio que no ha sido todavía desarrollado. La participación del Sector Agropecuario en las actividades productivas presenta una disminución en la participación. Aquí hay algunos factores que es conveniente resaltar, la creciente emigración hacia las zonas urbanas y la falta de una cadena productiva que ponga en contacto a los productores con los distribuidores y/o consumidores finales representan entre otros, unos de los de mayor impacto al campo.

En general, sus procesos productivos, personal, tamaño del mercado y alto riesgo, presentan características de simplicidad, de uso de mano de obra intensiva, de un mercado interno con necesidades crecientes y de un uso tecnológico nulo, excepto en las áreas dedicadas al mercado de exportación, que no dependen totalmente de los cambios de clima.

La colocación de productos agropecuarios en el extranjero ha sido una salida para evitar la desaparición de pequeños productores, sin embargo estas actividades exportadoras no se ha permeado al grueso de los agricultores. La complejidad de factores que impactan al Sector Agropecuario no permite que fácilmente con las acciones oficiales se superen rezagos en la productividad, organización de la producción y tenencia de la tierra.

RESUMEN DE LOS SECTORES Y RAMAS ESTRATÉGICOS

	<i>Agricultura</i>	<i>Ganadería (producción de carne y leche)</i>
<i>Estruc. Costos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenimiento. (Mano de Obra, Agua y Energía) ✓ Fumigantes y Fertilizantes ✓ Insumos para la siembra ✓ Esqueje o semilla 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alimentación: 80% ✓ Salarios: 10% ✓ Energía y otros: 10%
<i>Personal Ocupado</i>	El nivel de preparación de los administradores, operarios y capataces es de baja escolaridad. El pe función de la etapa de la siembra y del producto a lograr. Se trabaja un solo turno normalmente. El personal percibe bajos salarios en todos los niveles, llegando a considerarse de subsistencia.	El personal no cuenta con preparación adecuada. Se tiene en el ramo gente de mucha experiencia concentrada en la operación día con día. En contados ranchos trabajan profesionistas y operarios preparados.
<i>Proveedores</i>	Los insumos, Fumigantes y fertilizantes se adquieren en el estado de San Luis Potosí.	Las adquisiciones principales provienen del Estado potosino. Tres son los insumos importantes: concentrados, medicamentos y minerales.
<i>Canales de Comercialización</i>	La dificultad para hacer llegar la cosecha a los centros de consumo es una característica que se observa en la mayor parte de las centros productores. En algunas zonas de cultivos que se encuentran en lugares de difícil acceso, se utiliza el apoyo de animales de carga para acercar la cosecha a centros urbanos.	La producción de la leche se comercializa en los ranchos de mayor tamaño, directamente en centros de recepción de pasteurizadoras locales y nacionales. La comercialización de la carne se realiza directamente en los rastros municipales. En algunos ranchos se tienen carnicerías y restaurantes que cierran el círculo de la venta.
<i>Exportación</i>	El mercado de otros Países aprecia los productos agrícolas mexicanos. Los europeos y norteamericanos, importan frutas, cactáceas, hortalizas, entre otros, del estado de S.L.P.	En el caso de la producción lechera se consume internamente. Los precios no son competitivos en el mercado internacional.
<i>Integración industrial</i>	La forma en que algunas comunidades agrarias trabajan, es a través de la unión de campesinos de un mismo producto, para conseguir mejores condiciones de compra y de comercialización.	Se trabaja en los principales centros de producción lechera a base de contratos de proveeduría a las plantas procesadoras de leche. En la producción de carne se tienen centros de venta del mismo ganadero.

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

	<i>Agricultura</i>	<i>Ganadería (producción de carne y leche)</i>
<i>Problemática</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Falta de recursos financieros y tecnológicos para operar.✓ Mano de obra poco capacitada✓ Esquemas de financiamiento caros y escasos✓ Actividad de alto riesgo✓ Regulaciones complejas.	<ul style="list-style-type: none">✓ Falta de recursos financieros para invertir en infraestructura .✓ Dificultad para colocar la leche en las plantas procesadoras.✓ Competencia fuerte de productores de otras regiones.✓ Competencia fuerte de productores del extranjero.✓ Altos costos financieros✓ Regulaciones excesivas

Fuente: Integrando Acciones para Impulsar el Desarrollo de San Luis Potosí, CEE-ITESM-SLP, 1996

Así, con esta parte tenemos ahora no sólo el conocimiento de la estructura económica y sectorial de nuestro Estado, sino que la agrupación realizada permite facilitar la observación de áreas de oportunidad, retos y avances en nuestra estructura. Sólo restaría conocer, en un análisis similar las condiciones estructurales que permitirán el desarrollo de San Luis Potosí, este es el punto que a continuación se observa.

2.6 DISTINGUIENDO LAS CONDICIONES ESTRUCTURALES DE SAN LUIS POTOSÍ

Las condiciones estructurales brindan un soporte para el desarrollo y se examinan en función a su actividad y a las variables propuestas a fin de identificar las características afines que nos permitan integrar agrupamientos de condiciones estructurales con características comunes entre ellos. Estas condiciones deberán de ser congruentes con el apoyo a proporcionar para las vocaciones económicas del estado, es decir, en la medida en que estas sean fuertes, las vocaciones podrán contar con mejores elementos para su desarrollo. Al igual que la sección anterior, para este caso se hacen agrupamientos con la intención de observarlas en forma integral, creemos que con esto se tendrán mejores elementos de información para su desarrollo y apoyo.

Estos agrupamientos están clasificados en cinco grandes áreas: los de infraestructura avanzada en el Estado, los que se encuentran en desarrollo, los que habría de mejorar sus condiciones actuales, los que habría de añadir o expandir sus factores dentro del Estado y por último los de infraestructura básica. A continuación observaremos a detalle dichos agrupamientos.

CLASIFICACIÓN DE CONDICIONES ESTRUCTURALES DE ACUERDO A SU NIVEL DE DESARROLLO

<i>Agrupamiento</i>	<i>Factores que lo Integran</i>	<i>Aspectos Distintivos</i>
1. Infraestructura Avanzada	1.1 Especialidades Médicas <ul style="list-style-type: none"> • Hospitales Privados • Hospital Central 1.2 Institutos de Investigación <ul style="list-style-type: none"> • Investigaciones en el Área de Biología y la Química • Investigaciones Ópticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sofisticación del Servicio • Complejidad Tecnológica • Mantenimiento • Recursos Humanos
2. Desarrollo y perfeccionamiento en condiciones	2.1 Aeropuertos 2.2 Servicios Educativos <ul style="list-style-type: none"> • Bachilleratos Generales • Bachillerato con especialidad técnica área urbana • Bachillerato con especialidad técnica área rural • Profesional Medio • Carreras Área Socio Administrativa • Carreras del Área de Ciencias, Salud e Ingeniería 2.3 Fax y Cable 2.4 Obras de Infraestructura 2.5 IMSS e ISSSTE 2.6 Banca de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Recursos Humanos
3. Mejoramiento en Condiciones	3.1 Telefonía Celular 3.2 Uniones de Crédito 3.3 Casas de Bolsa 3.4 Aseguradoras	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento • Recursos Humanos
4. Ampliación en Infraestructura Básica	4.1 Combustible (Petróleo, gasolina y gas) 4.2 Ecología y uso del suelo 4.3 Banca Tradicional 4.4 Construcción	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la oferta y la demanda
5. Infraestructura Básica	5.1 Recaudación Impuestos 5.2 Reglamentos Generales 5.3 Energía Eléctrica 5.4 Telecomunicaciones <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas de correos • Telégrafos • Teléfono 5.5 Carreteras y Ferrocarriles 5.6 Transporte de Carga 5.7 Sistema CONASUPO	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación • Alcance

Fuente: Integrando Acciones para Impulsar el Desarrollo de San Luis Potosí, CEE-ITE/SM-SLP, 1996

Aspectos distintivos a considerar en los agrupamientos:

- ✓ *Infraestructura* que poseen los factores sustantivos a fin de poder ofrecer, cumplir, desarrollar, operacionalizar o lograr la función para la cual fueron diseñados o propuestos.
- ✓ *Recursos humanos* con los que cuentan los factores sustantivos para el logro de su función.
- ✓ *Alcance* que tienen los factores a fin de acceder a núcleos importantes de población, de factores o agentes económicos a lo largo del territorios estatal.
- ✓ *Complejidad tecnológica* que forma parte inherente del proceso para que los factores sustantivos logren su función.

- ✓ *Sofisticación* Ya sea del proceso, del equipo empleado o de las actividades que desarrollan los factores para cumplir con sus objetivos.
- ✓ *Vinculación* de los Sectores sustantivos con otros Sectores o factores económicos o con su ambiente.
- ✓ *Incremento en la oferta y/o la demanda* que han tenido los Sectores por parte de otros Sectores o factores así como del medio ambiente.
- ✓ *Mantenimiento* requerido a fin de que el Sector se mantenga en condiciones operativas de eficiencia y atención, así como de servicio.

A continuación presentamos cada uno de los agrupamientos donde observaremos sus características generales.

AGRUPAMIENTO 1: INFRAESTRUCTURA AVANZADA

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL AGRUPAMIENTO

Por el tipo de actividad y/o servicio que desarrollan los Sectores anteriormente considerados, podemos apreciar que éstos tienen como características distintivas y comunes *el grado de sofisticación tecnológica* de las actividades que desempeñan, ya que el tipo de servicio o de investigación que en ello se desarrolla por su naturaleza intrínseca requiere de métodos y procedimientos especializados para la prestación y realización de sus actividades, por lo que la variable anterior se encuentra altamente vinculada con la *complejidad tecnológica*, es decir, con el equipo que se hace necesario operar para la que el servicio sea ofrecido o para que pueda seguir adelante el proceso de investigación. Lo antes se que el *recurso humano* con el que se cuenta tiene el conocimiento, preparación, entrenamiento y capacitación para lograr los propósitos y objetivos de las instituciones que lo realizan. Consecuentemente, los Sectores involucrados en este agrupamiento, al contar con singular equipo requieren de un *mantenimiento especializado*.

Dentro de este agrupamiento se observan dos áreas básicas:

1. *Las Especialidades Médicas* que esas instituciones ofrecen y que la Facultad de Medicina en un principio apoya por la Calidad de sus Egresados.
 - *Los Hospitales y Clínicas Privadas*.
 - *El Hospital Central*, que es el Hospital Escuela por Excelencia y el punto donde de alguna manera concurren los mejores especialistas de San Luis Potosí a ofrecer sus servicios casi de manera simbólica o bien a exponer cátedra.
2. *Los diferentes Institutos de Investigación* que la Universidad Autónoma de San Luis Potosí a través de sus Facultades ha creado para apoyo de sus programas de posgrado, entre los cuales se encuentran el Instituto de Física de la Facultad de Ciencias; El Instituto de la Facultad de Química; El Instituto de Investigaciones Ópticas, así como las Investigaciones realizadas en la Facultad de Medicina, que son soportes de los programas de posgrado de dichas facultades y son reconocidos por el Padrón de Excelencia de Conacyt. Dentro de las Instituciones Privadas destaca el Centro de Estudios Estratégicos

de ITESM Campus San Luis Potosí, aunque este último dirigido hacia el estudio de sistemas suaves.

Es preciso mencionar que los Sectores que conforman este agrupamiento se encuentran localizados en su totalidad en la Capital del Estado y que su posición con respecto al *alcance y a la vinculación* que tienen los elementos que forman este agrupamiento, es variado, ya que en el caso de los Hospitales y Clínicas Privados, así como las Especialidades Médicas, el Sector de población al que están dirigidos es relativamente pequeño, en función de los costos que estos tipos de servicio representan. Sin embargo, el Hospital Central tiene un alcance de características regionales, ya que al él acuden personas de diversos municipios de nuestro Estado, así como de otros Estados que encuentran en esta institución una excelente y cercana alternativa para su atención médica, por lo tanto su alcance está dirigido a un núcleo de mayor población.

Los Institutos de Investigación tienen un *alcance* relativo. Es importante en función a la comunidad científica, sin embargo en términos de la población a la cual están dirigidos es pequeño. En lo referente a la *oferta y la demanda* que tienen los elementos anteriormente citados, son los Hospitales y Clínicas Privadas los que corren un riesgo grande al disminuir el poder adquisitivo de la población, contrario al caso del Hospital Central, que por las mismas circunstancias puede ver incrementada la demanda de sus servicios.

Este es el agrupamiento que se encuentra mejor consolidado en el estado de San Luis Potosí; sin embargo, la posición de líder no ha sido ganada de manera fortuita y circunstancial, sino que se ha dado en función de un ciclo evolutivo en donde la selección, preparación, capacitación, actualización y constancia de los elementos que intervienen en este agrupamiento ha sido dirigida, cuidada y desarrollada a través de muchos años. Dentro de esta evolución podría decirse que los elementos que conforman este agrupamiento tienen *una gran fortaleza*, que se convierte en su característica distintiva.

AGRUPAMIENTO 2: DESARROLLO Y PERFECCIONAMIENTO EN CONDICIONES

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL AGRUPAMIENTO

Las características comunes distintivas que presentan los Sectores sustantivos que conforman este agrupamiento son: *la infraestructura* con la que cuentan para la realización y prestación del servicio que ellos ofrecen así como los *recursos humanos* que tienen para cumplir con los objetivos para los que fueron propuestos.

Los elementos que integran este agrupamiento manifiestan, por la similitud de su naturaleza, subagrupamientos muy bien definidos. En un primer grupo de este agrupamiento se puede identificar al *Sector Educativo* en sus niveles de Profesional Medio (Técnicos), Bachillerato General, Bachilleratos Técnicos, tanto los ubicados en el área urbana como en la zona rural, así como el Nivel Superior en las diversas licenciaturas y posgrados que ofrecen las diferentes instituciones en el Estado.

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

Resulta evidente que el nivel de bachillerato es el que tienen una mayor penetración, ya que con los 176 planteles concentrados mayoritariamente en la Zona Centro y Huasteca que ofrecían este servicio en el ciclo 1991-92, el Estado se encontraba cubierto tanto por el Sector Público como por el Privado.

Con respecto al Nivel Educativo de Enseñanza Superior, destaca la infraestructura y los recursos humanos con los que cuenta la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, que a través de sus Escuelas, Facultades e Institutos de Investigación, ofrecen un gran espectro de Carreras Profesionales y Cursos de Posgrado a la población Potosina. Es la Universidad Autónoma de San Luis Potosí la Institución que atiende en su seno al 75.45% de los estudiantes de nivel superior en el Estado en el ciclo 91-92. Otra institución oficial que coadyuva a la preparación de los potosinos y que también cuenta como fortaleza con la infraestructura y sus recursos humanos es el Instituto Tecnológico de San Luis, que aunque cuenta con un número de carreras sensiblemente inferior a la UASLP, atendía en el ciclo 91-92 al 13.6% de los estudiantes del Nivel educativo Superior en el Estado.

Un segundo subgrupo lo constituyen las dependencias encargadas de realizar obras de infraestructura en el Estado, así como los organismos cuya función es la de apoyo para la realización y ejecución de dichas obras, como lo es la Banca de Desarrollo.

Un tercer subgrupo se encuentra relacionado por las características comunes asociadas a ellos, ya que corresponden a Comunicaciones y Transportes, y es el compuesto por Aeropuertos, Fax y Televisión por Cable. El cuarto está relacionado con aquellas instituciones que brindan seguridad social a sus derecho-habientes así como atención médica a los mismos y el quinto es conformado por un elemento vital de apoyo para el estado, como lo es el aeropuerto.

AGRUPAMIENTO 3: MEJORAMIENTO EN CONDICIONES

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL AGRUPAMIENTO

Dentro de este agrupamiento pueden observarse el predominio de instituciones que de alguna manera están relacionadas con la inversión, financiamiento o aseguramiento de los activos o de la producción de bienes y servicios, que los factores económicos de la Entidad requieren para la protección o el desarrollo de sus actividades productivas. En este tipo de instituciones se encuentra que deben de tener una constante actualización, capacitación y desarrollo de métodos y procedimientos para hacer frente a las necesidades de quienes solicitan de sus servicios ante el dinámico entorno cambiante que nos envuelve.

Se debe de contar con un continuo *mantenimiento* actualizado de los servicios que ofrecen las instituciones en este agrupamiento, a fin de contar con una rápida capacidad de respuesta ante los elementos del ambiente prevaleciente. Esto conlleva a que los *recursos humanos* con los que estas instituciones cuentan, sobre todo en las áreas directivas y decisoras, también estén en un proceso de actualización continua para poder hacer frente a los retos que plantea la dinámica creciente del mundo de hoy.

AGRUPAMIENTO 4: AMPLIACIÓN EN INFRAESTRUCTURA BÁSICA

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL AGRUPAMIENTO

Este rubro engloba el incremento en la *oferta y/o la demanda* de petróleo, gasolina, diesel y gas, que los diferentes Sectores sustantivos, factores económicos o la población requieren para la realización de sus actividades productivas o personales.

En los años posteriores a 1988 se ha incrementado la producción de gas licuado y diesel; la producción de combustóleo ha disminuido y la producción de los otros productos ha tenido ligeras variaciones tanto a la alza como a la baja.

En lo que se refiere al consumo aparente de los productos anteriormente considerados, observamos que dicho consumo se ha incrementado significativamente en lo que respecta al gas licuado, gasolinas y diesel, es decir que para 1992 se consumió un 29.80% más de gas licuado que lo consumido en 1988; un 34.12% más de gasolinas; un 25.52% más de diesel y un 5.26% más de lubricantes, habiendo sido el combustóleo el que se ha incrementado pero no de manera continua.

Si consideramos los productos anteriormente señalados y el resto de los producidos, tenemos que el consumo aparente de todos esos productos se ha incrementado en un 19.96% con respecto a 1988.

A fin de hacer llegar a los diversos sectores y consumidores productos tales como el diesel y gasolinas, PEMEX ha concesionado un número importante de gasolineras que en San Luis Potosí, para 1993, ascendían a 92 unidades de este tipo, siendo el número total de ellas a nivel nacional de 3,042. De allí que el número de estaciones gasolineras con las que contaba nuestro Estado, fuese para esa fecha, del 3.02% del total nacional.

Curiosamente, apreciamos que de las 92 estaciones que hay en el Estado, únicamente 35 son las que se encuentran agrupadas en la Unión de Gasolineros de la CANACO local.

CONSTRUCCIÓN

La construcción se define internacionalmente como la combinación de materiales y servicios para la producción de bienes tangibles. Una de las características más significativas es el hecho de que su planta es móvil y su producto es fijo, siendo éste distinto en cada caso, además es una industria importante como proveedora de bienes de capital fijo indispensables para el sano crecimiento de la economía. Es por eso que se constituye como uno de los Sectores más importantes y dinámicos por su estrecha vinculación con:

1. La creación de la infraestructura básica como: puentes, carreteras, puertos, vías férreas, plantas de energía eléctrica, hidroeléctrica y termoeléctrica, así como sus correspondientes líneas de transmisión y distribución, presas, obras de irrigación, construcciones industriales y comerciales, instalaciones telefónicas y telegráficas, perforación de pozos, plantas petroquímicas e instalaciones de refinación y obras de edificación no residencial entre otras.

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

2. La satisfacción de necesidades humanas, entre las que destacan: servicios de suministro de agua potable, instalaciones de saneamiento, drenaje, pavimentación, obras de vivienda, hospitales y escuelas.
3. El fuerte impacto multiplicador que genera en las diversas ramas industriales de la economía de un País.

Por todo esto, la industria de la construcción se considera el eje fundamental para el logro de objetivos económicos y sociales, así como para el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad en su conjunto.

Cabe destacar que la industria de la construcción como Sector Económico está contemplada en el Sistema de Cuentas Nacionales, y se relaciona con casi la mitad del total de las ramas económicas que contiene la Matriz de Insumo Producto que definió la Secretaría de Programación y Presupuesto en 1980.

En San Luis Potosí, se considera una clasificación de las empresas constructoras de acuerdo a los ingresos anuales registrados durante el año de 1993, que queda de la siguiente manera:

	<i>Limite inferior (miles de nuevos pesos)</i>	<i>Limite superior (miles de nuevos pesos)</i>
Empresas Gigantes	22 121.00	En Adelante
Empresas Grandes	10 921.00	22 120.90
Empresas Medianas	3 451.00	10 920.90
Empresas Pequeñas	1.00	3 450.90

Fuente: Encuesta Estatal del Sector Formal de la Industria de la Construcción.
San Luis Potosí, INEGI-CNIC, Enero- Septiembre de 1994.

Estas empresas se encuentran afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. Según la condición de actividad del Sector formal de la Industria de la Construcción, las empresas que se mantuvieron activas durante el tercer trimestre de 1994 fueron aproximadamente el 65.7% mientras que el 31.3% permanecieron inactivas y el 3.0% se encuentran desaparecidas. El 80% de las empresas gigantes se encuentran activas, quedando el 20% inactivas; en el caso de las empresas grandes, el 89.9% permanecieron activas y el 11.1% inactivas; el 82.4% de las empresas medianas estuvieron activas, el 11.8% inactivas y el 5.8% desaparecidas; de las empresas pequeñas, el 45.2% se mantuvieron activas, el 51.6% inactivas y el 3.2% desaparecidas. Las empresas activas que sufrieron un decremento fueron: las gigantes en un 3.3%, las grandes en un 2%, y las pequeñas en un 9.3% lo que no sucedió con las empresas medianas que obtuvieron un incremento del 1.1%. Las empresas pequeñas desaparecidas se incrementaron en un 3.2%.

Para el tercer trimestre de 1994, las empresas constructoras del Sector registraron un promedio de 9,750 personas ocupadas, de los cuales el 89.7% son obreros y el 10.3% son empleados. El Personal total ocupado disminuyó en comparación con el trimestre anterior en un 21.33%, afectando principalmente a los obreros. Para el mismo periodo, las empresas llegaron a pagar en promedio 11,177.1 miles de nuevos pesos a sus trabajadores, siendo el 17.5% para los empleados y el 82.5% para los obreros.

TIPO DE FACILIDADES EXISTENTES, DISPONIBILIDAD Y COSTOS

En la Industria de la Construcción existe lo que se conoce como construcción privada y construcción pública que están compuestas como lo muestra la tabla siguiente:

<i>Privada</i>	<i>Pública</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Edificios residenciales • Remodelación y mantenimiento de obra residencial de lujo, medio o interés social • Edificios industriales • Edificios comerciales • Edificios institucionales de reunión social • Edificios hospitalarios • Edificios hoteleros 	<ul style="list-style-type: none"> • Agua, riego y saneamiento • Transporte • Electricidad y comunicaciones • Petróleo y petroquímica • Otras construcciones

Del valor total de la producción del Sector formal de la industria de la construcción por Sector institucional en el estado de San Luis Potosí, el 62.2% fue realizado por las empresas constructoras para el Sector Público, mientras que el 37.8% restante corresponde al privado, del cual el 7.9% del total fue obra concesionada.

Cabe señalar que la inversión para viviendas se presenta a nivel particular por organismos como los son:

- | | | |
|--------------------|------------------|-------------------|
| ✓ INFONAVIT | ✓ FOVISSSTE | ✓ FOVI-FOGA/BANCA |
| ✓ BANOBRAS/FONHAPO | ✓ PEMEX | ✓ CFE |
| ✓ FISOMEX | ✓ PROGRAMA SEDUE | ✓ FOVIMI/SSFAM |
| ✓ AURIS/FIVIDESU | | |

Es así como los municipios de San Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez aparecen hoy día como uno de los máximos ejemplos a nivel nacional en materia de generación de vivienda, con 4,618 unidades entregadas durante el primer semestre del año, además de las 2,305 del semestre anterior. En San Luis Potosí y su área metropolitana se han incorporado en el último año 6,923 unidades, lo que representa el 1.54 veces la demanda potencial sujeta de crédito.

Dentro de este importante desplazamiento, cerca de 3000 unidades corresponden a vivienda de Interés Social, con por lo menos 750 unidades del FOVISSSTE y 450 del INFONAVIT, aunque este último pudiera ser superior, dado que en ocasiones los bancos pueden intervenir sólo en el financiamiento de los créditos puente; de acuerdo con PROVIVAC, INFONAVIT ha colocado 878 unidades este año. Las empresas constructoras del Estado, realizaron en promedio, durante el tercer trimestre del 1994, compras para la construcción por 23,032.4

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO DE INICIO

miles de nuevos pesos, de los cuales le corresponden el 43.0% a las empresas gigantes, el 38.4% a las pequeñas, el 9.8% a las grandes y el 8.8% empresas medianas.

Ante todo esto resulta importante un análisis del producto, en 1993 se obtuvieron los siguientes resultados en cuanto al costo por metro cuadrado de construcción en nuevos pesos, sin embargo, cabe señalar cómo se comportan los precios promedios de venta por metro cuadrado y por Sector de la ciudad:

COSTO POR METRO CUADRADO DE CONSTRUCCIÓN (1993)

Sector	Interés social	Popular media	Media residencial	Residencial	Lujo
Centro		1,551		1,800	
Norte	1,287	1,383-1,456		1,737-2,121	
Oriente	1,230-1,316	1,653			
Poniente	1,292-1,414	1,665		2,385	1,786-2,000
Sur	1,097-1,239	1,326-1,367		1,148-1,475	

Los promotores potosinos no parecen interesados por la vivienda media residencial. Al mismo tiempo, estos promotores se están desplazando a otras ciudades a edificar casas de interés social, sin tratar de atender la demanda de mayor valor que existe en su propia ciudad.

AGRUPAMIENTO 5: INFRAESTRUCTURA BÁSICA

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL AGRUPAMIENTO

Dentro de este agrupamiento se encuentran los Sectores Sustantivos que observan una fuerte correlación en lo que respecta por un lado al grado de *Vinculación* que estos tienen con respecto a otros Sectores sustantivos, así como con los factores económicos en el Estado. Y por otra parte al *alcance* de penetración que llega a todo el Estado o por lo menos cuentan con puntos de atención en zonas estratégicas del mismo.

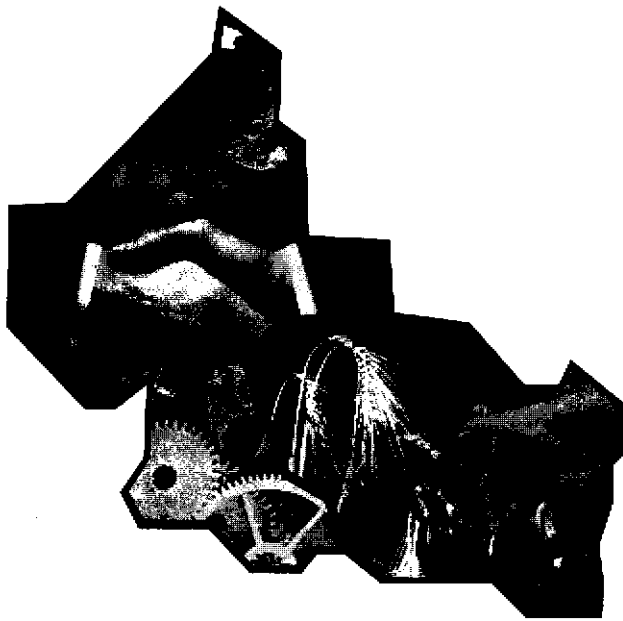
Los elementos que forman parte de este agrupamiento pueden considerarse en tres subconjuntos, uno de ellos que aglutina elementos asociados de manera directa con la infraestructura básica con la que cuenta el estado de San Luis Potosí para que las actividades económicas se lleven a cabo y se desarrollen con mayor fluidez, como elementos de este agrupamiento parcial se observa a: Carreteras, Energía Eléctrica, Correos y Telégrafos, Transporte de Carga, Teléfonos, Construcción, así como la Banca Tradicional.

Otro pequeño agrupamiento es el correspondiente a la comercialización de alimentos básicos y almacenaje de granos a través del Sistema Conasupo. Y finalmente otros elementos caracterizados por ser de normatividad y recepción de impuestos como los son: Reglamentos Generales y Recaudación de Impuestos.

No obstante que se pueden diferenciar en tres pequeños conjuntos, todos ellos tienen como características comunes el amplio alcance y penetración que tienen a lo largo y ancho del Estado, pues como se podrá observar este tipo de elementos cubren el territorio potosino en su totalidad.

Con esto, estará completo el cuadro básico que da inicio al modelo industrializador y económico de nuestro Estado. Por esta información podemos darnos cuenta de los retos a emprender dentro de nuestra economía, con ella debemos de proporcionar bases que conlleven a un mejor tratamiento de la ramas y los factores que constituyen nuestra estructura productiva, desplegando políticas industriales, desregulando y facilitando las acciones de las mismas y asegurando, a través de una ley de fomento económico actualizada, el contexto propicio para la inversión y desarrollo de nuestros Sectores.

Capítulo 3



**El Eje para el Movimiento:
La Dinámica Industrial del Estado**

CAPÍTULO 3

EL EJE PARA EL MOVIMIENTO: LA DINÁMICA INDUSTRIAL DEL ESTADO

Un papel fundamental en el desarrollo económico futuro de San Luis Potosí lo tienen las industrias, conformadas por las distintas unidades económicas que coordinan e integran los diversos recursos productivos, de forma que se obtengan bienes y servicios necesarios y se pueda lograr un crecimiento económico en el Estado. En última instancia, recae en las empresas la tarea de responder a los retos económicos actuales: primero, lograr una recuperación de la economía interna, mediante la inversión productiva, la creación de empleos, la producción y abastecimiento de productos básicos, para redistribuir más equitativamente el ingreso nacional; y segundo, lograr mayor grado de competitividad en los mercados nacionales e internacionales, mediante el aumento en la eficiencia y productividad, la asimilación tecnológica, la innovación y el aprovechamiento de ventajas comparativas, para insertarnos de manera más ventajosa en la dinámica económica e industrial que caracteriza al mundo actual.

Nuestro país atraviesa actualmente una profunda crisis económica, reflejada en problemas de balanza de pagos, riesgo de altos índices inflacionarios, recesión interna y endeudamiento externo, todo lo cual no son más que reflejos de la estructura económica que prevalece en el país. En esta coyuntura, San Luis Potosí enfrenta el desafío de la reestructuración productiva que implica la modernización integral de las industrias, en los órdenes tecnológico, administrativo, financiero, social, etc. La industria tiene, así, un papel trascendente en el progreso económico del Estado, lo que supone que los distintos agentes económicos deben tomar una participación activa en el proceso de desarrollo regional, buscando el aprovechamiento de sus potencialidades productivas a fin de consolidar una estructura industrial más integrada y articulada al interior, más comprometida con el desarrollo armónico del país, y más competitiva en el exterior.

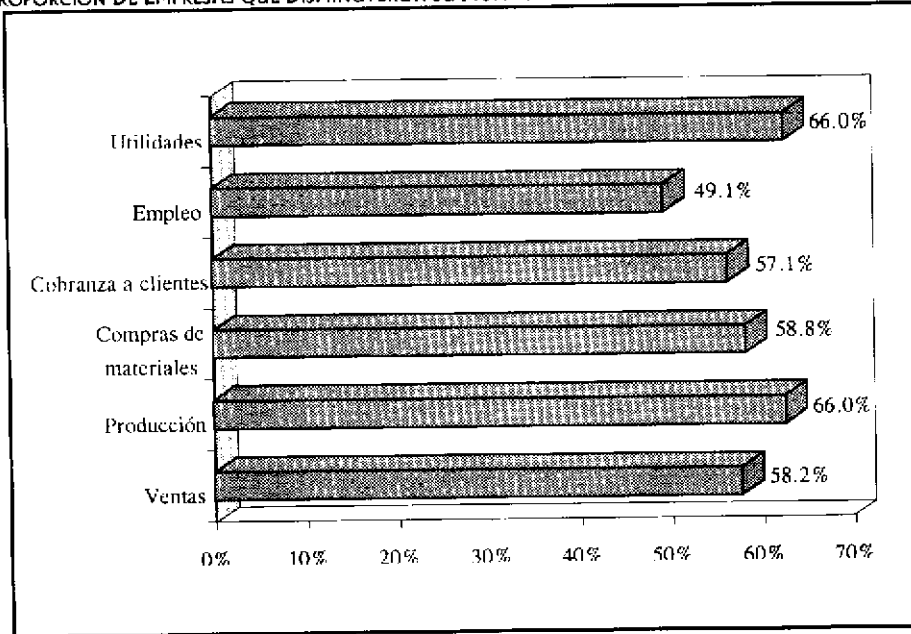
En este capítulo hacemos una evaluación de la situación actual que presenta la industria potosina en dos aspectos principales: aquellos derivados de la coyuntura económica actual, que nos permiten estimar sus impactos en la actividad empresarial y a la vez observar el comportamiento y actitudes prevalecientes en la dinámica empresarial; por otro lado, es fundamental entender también la propia estructura que muestra dicha dinámica industrial, como base para orientar acciones encaminadas a transformar y modernizar la base industrial de nuestro Estado. Además, alrededor de estos dos aspectos aparece como esencial el observar particularmente la situación de la micro y pequeña empresa, tanto por la importancia actual en la estructura económica, como por el potencial que ofrece para dinamizar nuestro desarrollo socio-económico. Por ello, un apartado de este capítulo lo destinamos específicamente a este estrato de empresas.

3.1 COMPORTAMIENTOS Y ACTITUDES EN LA INDUSTRIA POTOSINA

IMPACTOS DEL ACTUAL ENTORNO ECONÓMICO EN LA INDUSTRIA POTOSINA

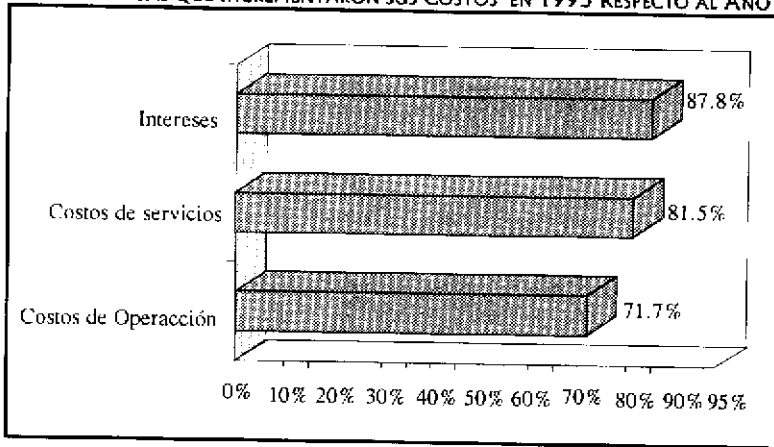
Entre los efectos en la industria potosina por la situación económica, la mayor proporción de las empresas de San Luis Potosí vieron disminuir sus operaciones en diferentes aspectos durante 1995, como se muestra en la gráfica. Se destaca que una gran parte de las empresas industriales observaron contracciones en sus niveles de producción y ventas, en sus utilidades, en sus adquisiciones de materiales, cobros a clientes y en empleo.

EFFECTOS DE LA CRISIS ECONÓMICA EN LA INDUSTRIA POTOSINA
(PROPORCIÓN DE EMPRESAS QUE DISMINUYERON SU ACTIVIDAD EN 1995 RESPECTO AL AÑO ANTERIOR)



Asimismo, la proporción de empresas que vieron incrementarse los siguientes aspectos en sus actividades durante 1995 fueron las que se presentan en la gráfica. Es evidente que como efecto de la adversa situación económica las empresas enfrentan mayores costos de operación, destacando el incremento observado en sus costos financieros.

EFFECTOS DE LA CRISIS ECONÓMICA EN LA INDUSTRIA POTOSINA
 (PROPORCIÓN DE EMPRESAS QUE INCREMENTARON SUS COSTOS EN 1995 RESPECTO AL AÑO ANTERIOR)



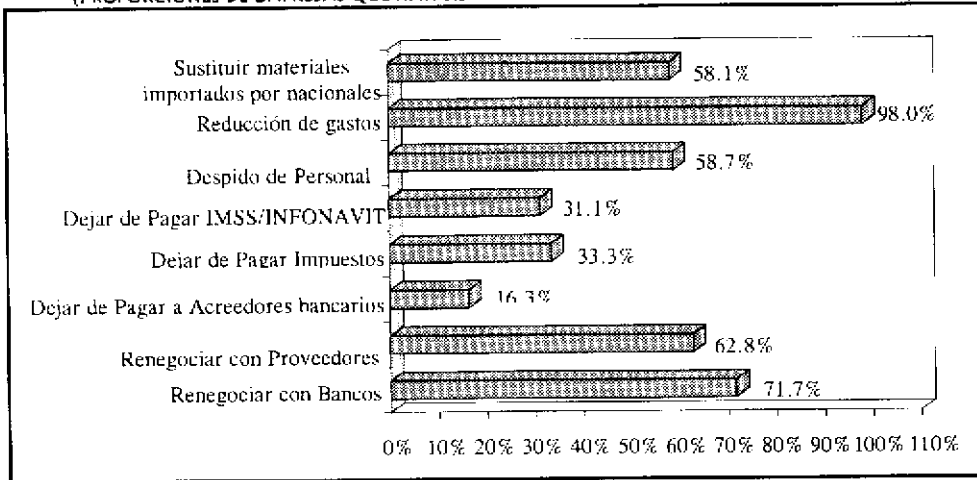
De acuerdo a la percepción de los industriales locales, los 3 impactos más severos en la empresa potosina debido a la situación económica han sido:

1. Caída en Ventas 58.9%
2. Aumento en Costos Financieros 55.4%
3. Incremento en cartera vencida/dificultad de cobro a clientes 41.1%

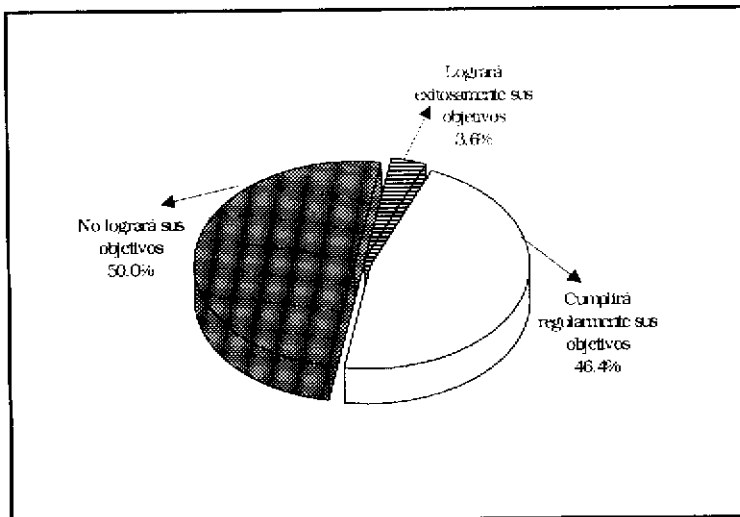
Como una forma de enfrentar la situación económica, los industriales de San Luis Potosí han realizado o planean realizar las siguientes acciones, en las proporciones mostradas en la gráfica. Se observa que, en general, los empresarios potosinos han buscado efectuar ajustes internos que les permitan reducir gastos en su operación; igualmente, han buscado renegociar sus compromisos financieros, ya sea con bancos o con proveedores.

Destaca también el hecho de que acciones más drásticas -como el dejar de pagar adeudos bancarios, fiscales o de seguridad social- no es una de las formas que se estén considerando mayoritariamente para enfrentar la adversa situación económica por la que atraviesan las empresas.

ACCIONES PARA ENFRENTAR LA SITUACIÓN ECONÓMICA
 (PROPORCIONES DE EMPRESAS QUE HAN REALIZADO O PLANEAN EFECTUAR DICHA ACCIÓN)

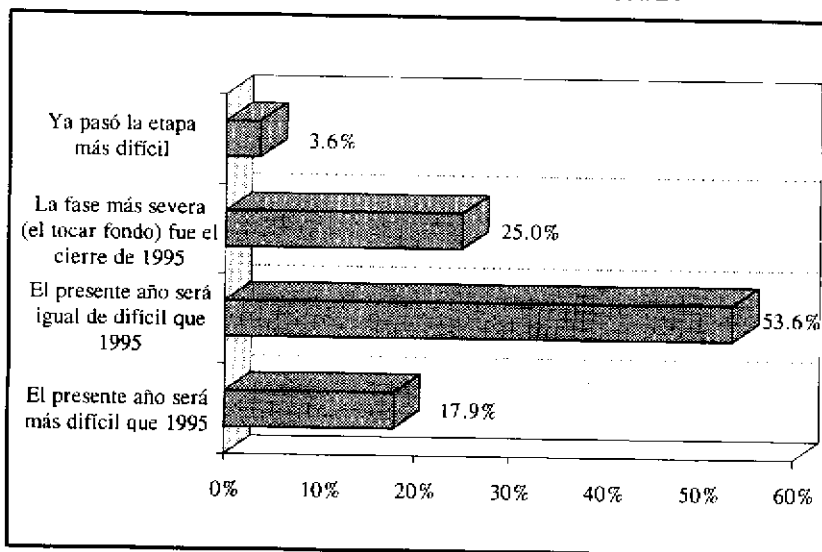


En relación al Programa de Ajuste Económico establecido por el Gobierno Federal para enfrentar la emergencia económica, los industriales potosinos consideran que éste:



Como podemos apreciar, existe gran escepticismo entre los industriales de San Luis Potosí respecto a una solución integral a la actual crisis económica, considerando la forma en que esta ha sido enfrentada por el Gobierno Federal. La forma de observar la situación económica por parte del industrial potosino es todavía cautelosa, ya que una gran mayoría considera que aún no ha sido superada en su totalidad la etapa más difícil.

OPINIÓN RESPECTO A LA SITUACIÓN ECONÓMICA



Comparado con 1995, los industriales potosinos consideran que, en los siguientes aspectos de sus actividades, el presente año será:

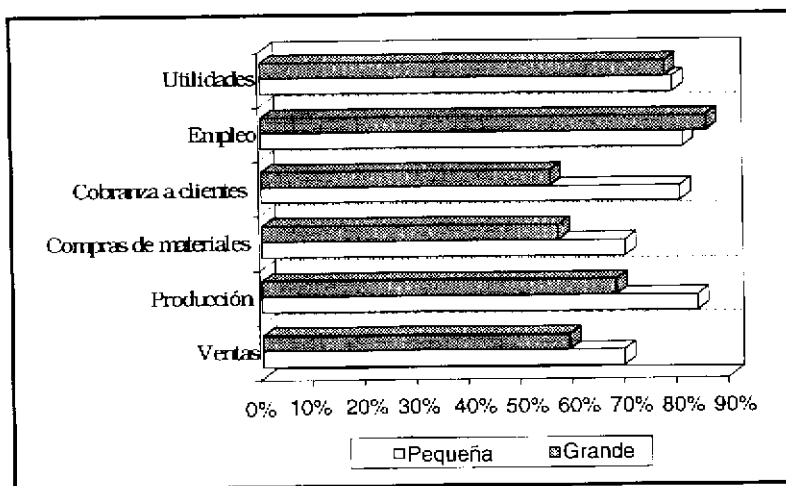
	<i>Más difícil</i>	<i>Igual</i>	<i>Mejor</i>
Ventas	22.6%	22.6%	54.8%
Acceso a créditos	42.6%	38.3%	19.1%
Cobranza a Clientes	35.8%	30.2%	34.0%
Pago a Proveedores	23.1%	50.0%	26.9%
Pago de créditos	31.3%	41.7%	27.0%
Generación de Utilidades	36.5%	28.8%	34.7%

Parecería existir cierto optimismo en que la actividad de las empresas puede recobrase en el presente año, sobretodo en cuanto a ventas. No así en aspectos como acceso a créditos y cobranza a clientes en donde se estima que 1996 será igual o más difícil que el año anterior.

Debemos considerar que, si bien, esta caracterización de los impactos en la actividad industrial de San Luis Potosí muestra la tendencia general al observar esos aspectos por parte de la mayoría de las empresas consideradas, el grado en que lo perciben varía, sobretodo considerando los distintos tamaños de las empresas.

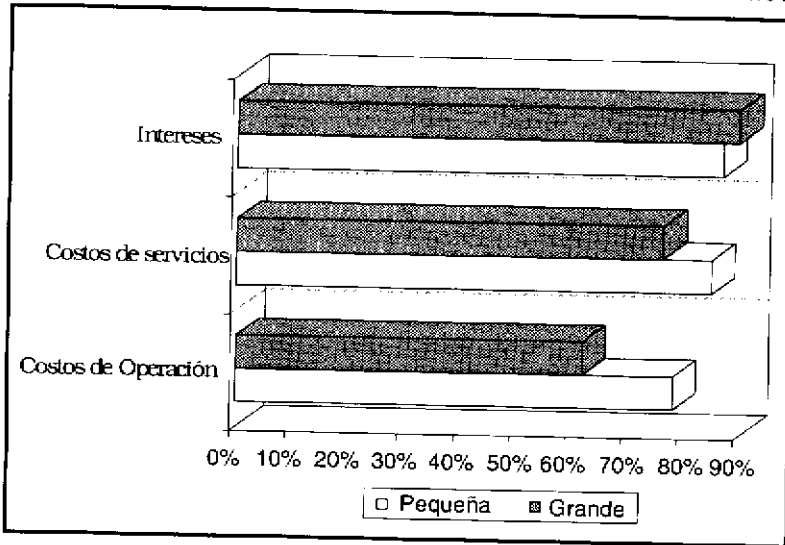
Así por ejemplo, problemas relacionados con la disminución en ventas, producción, compras de materiales y cobranza a clientes, son más pronunciados en el caso de las pequeñas empresas que en las grandes. Destaca el aspecto del empleo, que parecería ser menor su disminución en el caso de las empresas pequeñas que en las grandes, mientras que las utilidades parecen haberse reducido prácticamente en la misma proporción en las empresas de diferente tamaño.

**EFFECTOS DE LA CRISIS ECONÓMICA EN LA INDUSTRIA POTOSINA POR TAMAÑO DE EMPRESA
(PROPORCIÓN DE EMPRESAS QUE DISMINUYERON SU ACTIVIDAD EN 1995 RESPECTO AL AÑO ANTERIOR)**



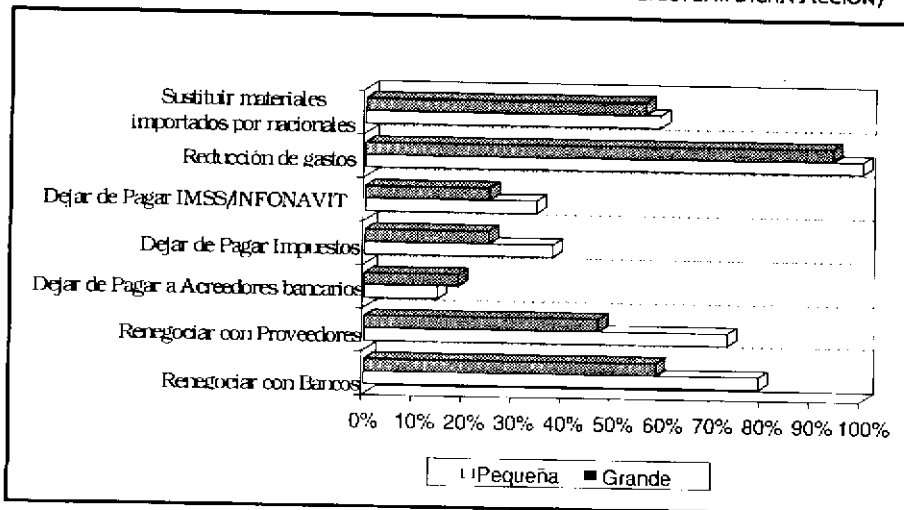
De igual forma, en relación a los incrementos observados por la industria potosina, si bien la tendencia general es a enfrentar mayores costos, una mayor proporción de empresas pequeñas han aumentado sus costos de operación y servicios en comparación con las grandes, mientras que en relación a los costos financieros se han visto incrementados en mayor proporción en las empresas grandes.

EFFECTOS DE LA CRISIS ECONÓMICA EN LA INDUSTRIA POTOSINA POR TAMAÑO DE EMPRESA
 (PROPORCIÓN DE EMPRESAS QUE INCREMENTARON SUS COSTOS EN 1995 RESPECTO AL AÑO ANTERIOR)



Asimismo, en relación al tipo de acciones que se están siguiendo para encarar la crisis económica, es superior la tendencia en las pequeñas empresas a reducir gastos y renegociar con bancos y proveedores. Mientras que en las empresas grandes es ligeramente mayor la tendencia (o intención) de dejar de pagar a sus acreedores bancarios, las empresas pequeñas consideran mayormente el dejar de pagar impuestos o aportaciones para seguridad social.

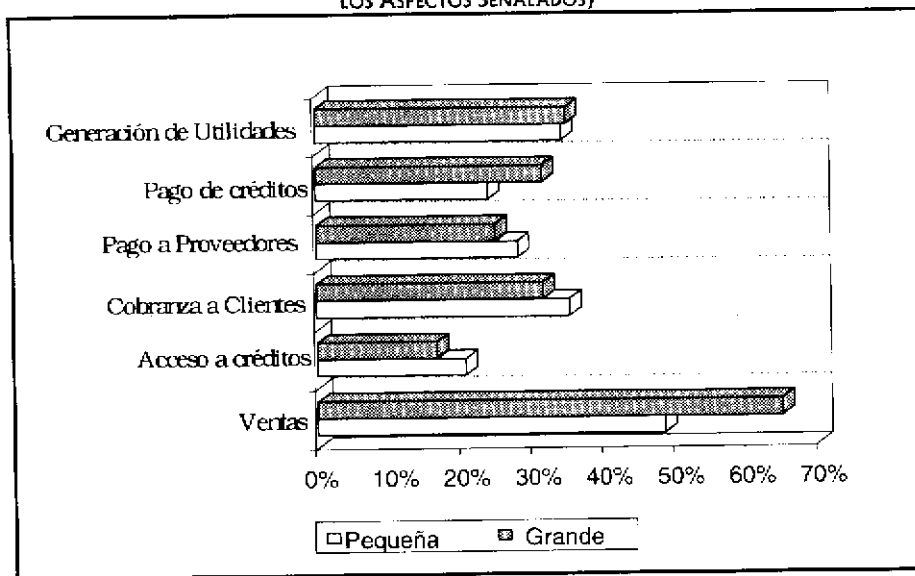
ACCIONES PARA ENFRENTAR LA SITUACIÓN ECONÓMICA POR TAMAÑO DE EMPRESA
 (PROPORCIONES DE EMPRESAS QUE HAN REALIZADO O PLANEAN EFECTUAR DICHA ACCIÓN)



También en cuanto a las expectativas que observan las industrias potosinas se detectan diferencias en función al tamaño de empresa. Si bien, existe un cierto optimismo de que el presente año mejoren las ventas, esta previsión es mayor en el caso de las empresas grandes que en las pequeñas, al igual que en relación al pago de sus créditos.

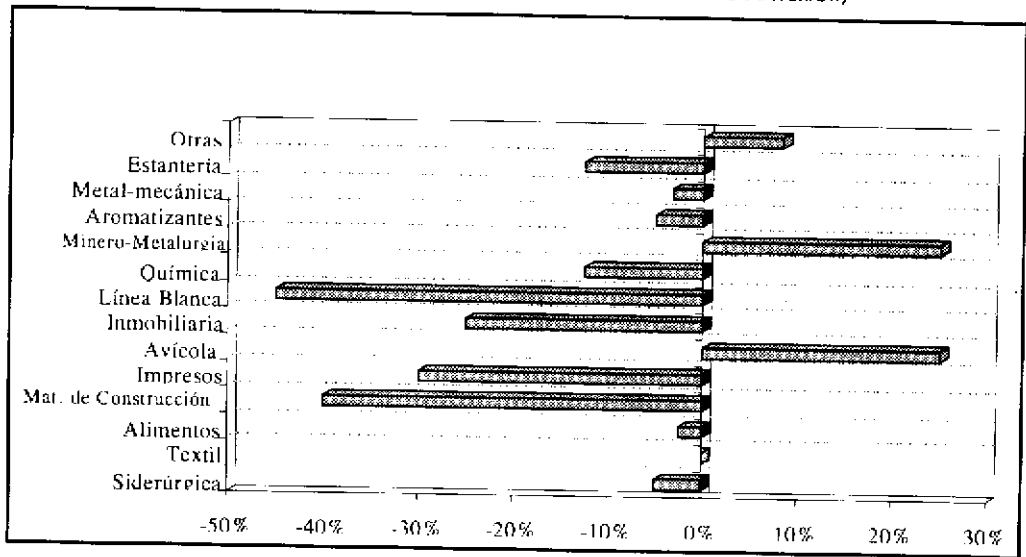
Por otro lado, parece existir mayor optimismo en las empresas pequeñas de que podrán hacer frente en forma más fácil -comparada con la situación de 1995- a pagos a proveedores, acceso a créditos y cobranza a clientes.

EXPECTATIVAS PARA 1996 POR TAMAÑO DE EMPRESA
(PROPORCIÓN DE EMPRESAS QUE ESTIMAN ESTE AÑO SERÁ MEJOR AL ANTERIOR EN
LOS ASPECTOS SEÑALADOS)



Finalmente, es claro que la situación descrita con antelación muestra variaciones importantes en función del tipo de actividad industrial. Así, las ventas muestran una caída mayor en los Sectores de Línea Blanca, Materiales para Construcción, Impresos e Inmobiliarias que en la Industria Minero-Metalúrgica o Avícola, en las cuales incluso se presentó un aumento en sus ventas.

EFFECTOS EN VENTAS EN LA INDUSTRIA POTOSINA EN 1995 POR SECTOR
(VARIACIONES PORCENTUALES EN 1995 RESPECTO AL AÑO ANTERIOR)



De acuerdo a la opinión de los industriales potosinos, estos consideran que se logrará:

- ✓ Una ligera mejoría en la situación económica en *10 meses*
- ✓ Una recuperación importante en la situación económica en *24 meses*

Al igual que en los aspectos previos, observamos un mayor optimismo en las empresas grandes que en las pequeñas, ya que mientras las grandes prevén una ligera mejoría en 8.5 meses y una importante recuperación en 21 meses, las pequeñas la estiman en 11.5 y 26 meses respectivamente.

Asimismo, las expectativas para 1996 del industrial potosino en algunos indicadores macroeconómicos son:

Tipo de Cambio en Diciembre de 1996	9.79 pesos/dólar
Inflación Enero-Diciembre de 1996	38.8%
Tasa de Interés Promedio en 1996	41.1%
Crecimiento de la Economía en 1996 (PIB)	1.54%

También en este caso, observamos distintas previsiones de acuerdo al tamaño de empresa como se muestra en la siguiente tabla.

EXPECTATIVAS DE LA INDUSTRIA POTOSINA POR TAMAÑO DE EMPRESAS

	<i>Empresas Pequeñas</i>	<i>Empresas Grandes</i>
Tipo de Cambio en Diciembre de 1996	9.52 pesos/dólar	10.21 pesos/dólar
Inflación Enero-Diciembre de 1996	39.6%	37.7%
Tasa de Interés Promedio en 1996	39.8%	43.1%
Crecimiento de la Economía en 1996 (PIB)	0.87%	2.7%

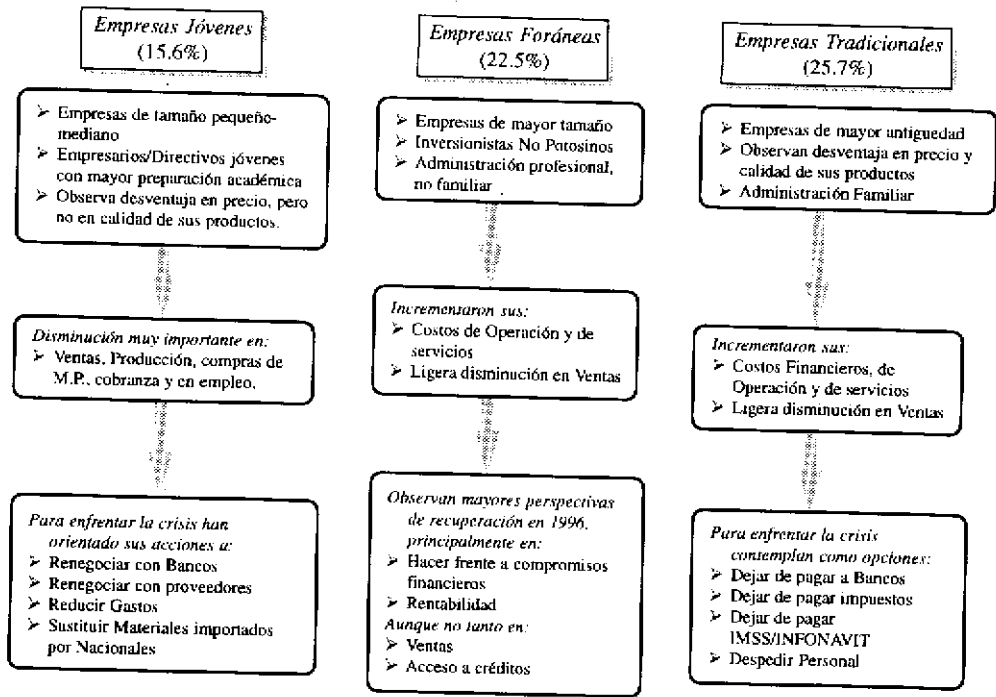
Finalmente, integrando elementos de los análisis anteriores, es posible identificar distintos patrones en la industria potosina con base a las características e impactos que estas presentan frente al actual contexto económico. Así, clasificamos en tres grupos principales a las empresas industriales de San Luis Potosí.

El primer grupo se caracteriza por estar compuesto en su mayoría por *empresas jóvenes*, por estar formadas por empresarios o directivos jóvenes con mayor nivel de preparación. A este grupo de empresas, la situación económica les impactó fuertemente en sus niveles de ventas, producción, compras, cobranza y empleo; y las acciones que han buscado en forma principal para hacer frente a esta difícil situación son, renegociar con bancos y proveedores, reducir gastos y sustituir materiales importados por nacionales.

Un segundo grupo, que podemos caracterizar como de *empresas foráneas*, por la predominancia de inversionistas no potosinos en las mismas, y que tienden a ser empresas de mayor tamaño y contando con un estilo de administración más profesionalizado, menos familiar, parecen haber sido las empresas que resintieron en menor medida la crisis económica, ya que observan menor disminución en sus ventas. Es también este grupo de empresas, las que observan mayores perspectivas de recuperación, sobretodo en su capacidad para hacer frente a sus compromisos financieros y para mejorar su rentabilidad, aunque en menor medida en relación a ventas o acceso a créditos.

Por último, el tercer grupo que designamos como de *empresas tradicionales*, ya que se caracterizan por su mayor antigüedad, por contar con una administración más familiar y observar desventajas en precio y calidad de sus productos. A estas empresas, la crisis económica les representó un importante incremento en sus costos operativos, de servicios y financieros y una cierta disminución en sus niveles de ventas. Es justamente este grupo, el que contempla como opciones para enfrentar la situación económica el dejar de pagar impuestos, deudas bancarias o pagos por IMSS o INFONAVIT, así como reducir su planta de empleo.

PERFILES DE LA INDUSTRIA POTOSINA DE ACUERDO A IMPACTOS DE LA CRISIS ECONOMICA



ACTITUDES HACIA LA INTEGRACIÓN ECONOMICA Y LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS

En un estudio - actualmente en realización por parte del Centro de Estudios Estratégicos¹ para observar las posibilidades de vinculaciones industriales entre empresas potosinas y texanas, aprovechando el marco brindado por el Tratado de Libre Comercio - se han detectado ciertas actitudes y comportamientos prevalecientes en la industria potosina. Con respecto a las ventajas y desventajas competitivas que las empresas manufactureras potosinas consideran como características, tenemos a las siguientes:

VENTAJAS:

- 1ª.- La Mano de Obra de Producción.
- 2ª.- Canales de Distribución.
- 3ª.- Calificación del Personal.
- 4ª.- Capacidad Gerencial y Administrativa.
- 5ª.- Ubicación Geográfica de la empresa.
- 6ª.- Disponibilidad de Insumos.
- 7ª.- Características Físicas del Producto.

¹ J. Antonio Loyola A. (coord.), *Integración Económica, Competitividad y Alianzas Estratégicas: El caso de Texas y San Luis Potosí*, CEE-ITESM SLP y CONACYT.

DESVENTAJAS:

- 1ª.- Tecnología Usada en la Producción.
- 2ª.- Los Sistemas Administrativos Utilizados.
- 3ª.- Dotación de Infraestructura.
- 4ª.- Precio del Producto.

NO SE CONSIDERAN NI VENTAJA NI DESVENTAJA:

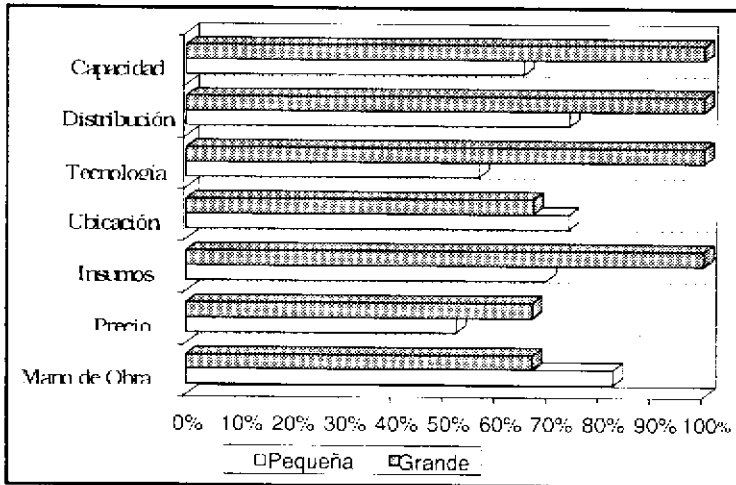
- 1ª.- Los Apoyos Gubernamentales.
- 2ª.- Los Apoyos por Parte de Instituciones Educativas.
- 3ª.- Las Regulaciones y Reglamentaciones Gubernamentales.

Debe de considerarse además, que si bien, la tendencia general es a observar esos aspectos ya sea como ventajas o desventajas por parte de la mayoría de las empresas consideradas, el grado en que los perciben varía, sobretodo considerando los distintos tamaños de las empresas. En el caso de las ventajas, por ejemplo, observamos que la mano de obra y la ubicación geográfica se consideran de forma más importante como ventaja en el caso de las empresas pequeñas que de las grandes.

Por el contrario, la capacidad administrativa, los canales de distribución, la tecnología en las actividades de producción, la disponibilidad de insumos y el precio de los productos son contempladas más ventajosas en el caso de las empresas grandes que en las pequeñas. Es interesante también notar el caso de las empresas medianas, las cuales no presentan un patrón uniforme en sus opiniones, ya que en ciertos casos se asemejan más a las pequeñas y en otros a las grandes.

Esta situación parece congruente con las características que por naturaleza propia toman este tipo de empresas; las cuales normalmente se encuentran en un punto en el que tienen que decidir si crecen y se convierten en grandes empresas, o se mantienen y continúan con el perfil de una pequeña.

VENTAJAS ESTRATÉGICAS DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS POTOSINAS POR TAMAÑO
(PORCENTAJES)



El otro aspecto que analizamos, en relación a las estrategias de las empresas manufactureras potosinas frente a un proceso de integración económica como es el derivado del Tratado de Libre Comercio, se refiere al tipo de acciones que están pensando seguir o no implementar. En este caso los resultados generales muestran lo siguiente:

ACCIONES QUE HAN DECIDIDO O EXISTE UNA ALTA PROBABILIDAD DE QUE IMPLEMENTEN:

- 1ª.- Invertir en preparar y desarrollar personal (90%)
- 2ª.- Incorporar sistemas administrativos mas avanzados (87%)
- 3ª.- Incorporar uso de sistemas de producción más avanzados (87%)
- 4ª.- Fortalecer las líneas actuales de productos (83%)
- 5ª.- Reorientar mercados, buscar nuevos mercados (83%)

ACCIONES QUE HAN DECIDIDO O EXISTE UNA ALTA PROBABILIDAD DE QUE NO IMPLEMENTEN:

- 1ª.- Cambiar de giro del negocio (90%)
- 2ª.- Reducir líneas actuales de productos (67%)
- 3ª.- Asociarse con inversionistas extranjeros en el negocio actual (50%)
- 4ª.- Asociarse con inversionistas extranjeros en nuevos negocios (40%)
- 5ª.- Asociarse con inversionistas nacionales en el negocio actual (40%)

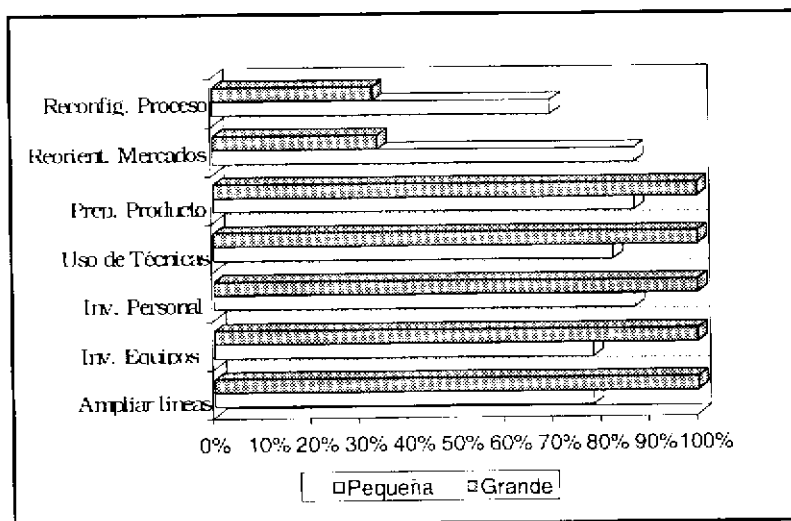
ACCIONES QUE NO SABEN SI IMPLEMENTARÁN O NO:

- 1ª.- Integrarse verticalmente (hacia atrás) 47%
- 2ª.- Asociarse con inversionistas nacionales en el negocio actual (47%)
- 3ª.- Asociarse con inversionistas extranjeros en el negocio actual (40%).

En este caso, sucede algo similar a las ventajas estratégicas, si bien observamos una tendencia general a implementar o no determinadas acciones, el grado en que se presentan varía en función del tamaño de la empresa.

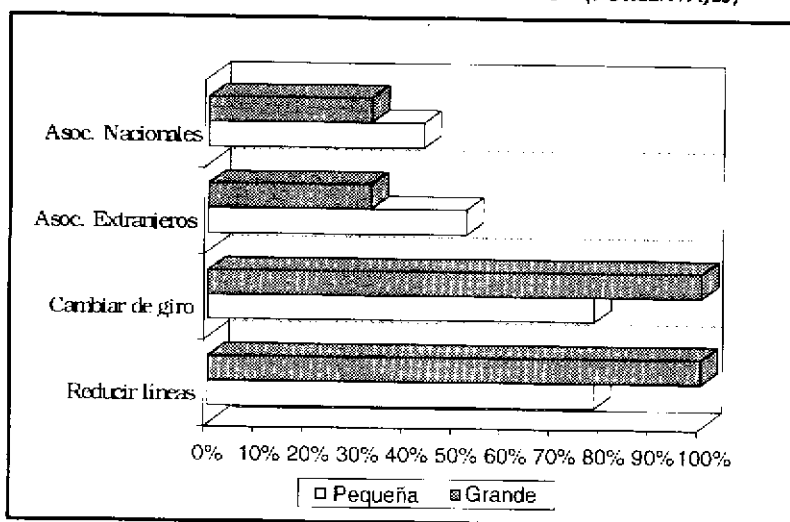
Así, en el caso de las pequeñas, es mayor la propensión a reorientar sus mercados o buscar nuevos mercados y a reconfigurar sus procesos de producción que en el de las grandes. Incorporar el uso de técnicas de producción más avanzadas, invertir en el desarrollo de su personal, invertir en instalaciones, maquinaria y equipo y ampliar líneas de productos. se presentan como opciones que cobran mayor fuerza en el caso de las empresas grandes en comparación con las pequeñas.

ACCIONES QUE HAN DECIDIDO O EXISTE ALTA POSIBILIDAD QUE IMPLEMENTEN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS POTOSINAS FRENTE AL TLC (PORCENTAJES)



En cuanto a las acciones que han decidido no implementar o existe una alta probabilidad de que no lo hagan, la intención de no hacer asociaciones con inversionistas nacionales o extranjeros es mas fuerte en las pequeñas. El cambiar de giro o reducir las líneas de productos, se presentan como opciones menos consideradas en el caso de la gran empresa que en el de la pequeña.

ACCIONES QUE HAN DECIDIDO O EXISTE ALTA POSIBILIDAD QUE NO IMPLEMENTEN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS POTOSINAS FRENTE AL TLC (PORCENTAJES)



En cuanto a la actitud empresarial respecto a las alianzas estratégicas observamos que, generalmente, no es un mecanismo que se esté contemplando en forma importante para impulsar un mayor desarrollo en las empresas, ya que en forma general existe cautela para incorporarse en este tipo de asociación con otras empresas.

ACTITUDES RESPECTO A LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INDUSTRIA POTOSINA

Tipo de Alianza	Nunca se ha considerado	Es posible	Se ha considerado	Se trabaja en una alianza	Ya se han hecho
En Producción	50.1%	24.2%	16.1%	4.8%	4.8%
Tecnológica	55.7%	13.1%	19.7%	3.3%	8.2%
De Distribución	41.8%	19.4%	25.8%	6.5%	6.5%
De Capital	53.2%	15.6%	15.6%	7.8%	7.8%
Coinversión	59.6%	9.7%	14.5%	9.7%	6.5%

Sintetizando, de acuerdo a los análisis presentados en esta parte, observamos una situación precaria en la industria potosina al atravesar por el actual trance económico, siendo esta situación más aguda en el caso de las empresas pequeñas.

En cuanto a las actitudes y estrategias respecto al proceso de integración económica, como lo es el TLC, se consideran algunas acciones que les permitan enfrentar mejor esa eventualidad. En su mayoría, el tipo de acciones que se consideran están muy orientadas hacia reducir el riesgo interno del negocio en términos de mejorar su eficiencia operativa. No se consideran tanto alternativas que impliquen una orientación hacia el exterior, como es el caso de asociarse

con otros inversionistas o diversificación en productos y/o mercados. En este aspecto, se ve que las empresas medianas y grandes se inclinan principalmente a considerar como acciones, aquellas que tienden a reforzar lo que ya tienen, mientras que son las pequeñas las que están considerando otras perspectivas como cambios en su mercado o reacomodar sus sistemas de producción.

En relación a las ventajas competitivas, apreciamos que, mientras las pequeñas empresas consideran como principales ventajas aspectos muy tradicionales como la mano de obra y la ubicación geográfica; las empresas grandes, tienden a observar como ventajas aspectos que implican un desarrollo deliberado como es la tecnología o el desarrollo del personal.

3.2 EL CONTEXTO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN SAN LUIS POTOSÍ

La estructura económica de San Luis Potosí se caracteriza por una alta concentración. Para el conjunto de los Sectores Manufactureros, Comercial y de Servicios en San Luis Potosí, el 99.6% del total de establecimientos se catalogarían como micro y pequeños en función de su tamaño y sólo el 0.4% se clasifican como medianos o grandes².

El gran número de micro y pequeñas empresas emplean al 70.2% del personal que labora en esos Sectores y producen el 51.6% del valor total de los ingresos generados, siendo el reducido número de empresas mayores las que emplean al 29.8% y su actividad económica equivale al 48.5% de los ingresos obtenidos por esos Sectores en San Luis Potosí.

ESTRUCTURA ECONÓMICA DE SAN LUIS POTOSÍ POR TAMAÑO DE EMPRESAS

	<i># Empresas</i>	<i>Personal</i>	<i>Ingresos</i>
Micro	97.6%	51.6%	27.8%
Pequeña	2.0%	18.6%	23.8%
Mediana	0.2%	10.5%	13.1%
Grande	0.1%	19.3%	35.4%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaborado en base a datos de INEGI, Censos Económicos 1994

² Se considera el criterio de acuerdo al número de trabajadores: *Micro*: hasta 15 trabajadores, *Pequeña*: de 16 a 100 trabajadores; *Mediana*: de 101 a 250 trabajadores, y *Grande*: más de 250 trabajadores.

ESTRUCTURA ECONÓMICA DE SAN LUIS POTOSÍ POR SECTOR Y TAMAÑO DE EMPRESA

	# Empresas	Personal	Ingresos
Manufacturas:			
Micro	92.1%	20.2%	6.0%
Pequeña	5.6%	17.2%	13.2%
Mediana	1.3%	18.6%	17.8%
Grande	0.9%	44.1%	63.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%
Comer			
Micro	98.7%	76.0%	50.1%
Pequeña	1.3%	17.7%	36.1%
Med y Gde	0.1%	6.3%	13.9%
Total	100.0%	100.0%	100.0%
Servicios:			
Micro	97.8%	64.4%	47.0%
Pequeña	2.0%	21.6%	26.4%
Mediana	0.16%	7.9%	8.5%
Grande	0.04%	6.1%	18.2%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaborado en base a datos de INEGI. Censos Económicos 1994

Podemos observar diferencias a nivel sectorial ya que mientras que en los Sectores de Comercio y de Servicios, la microempresa representa una porción mayoritaria del empleo y una parte considerable de los ingresos; en el caso del Sector Manufacturero, aún cuando la micro empresa sigue representando el mayor número de establecimientos, participa con una parte minoritaria del empleo (20%) y de los ingresos (6%), lo cual muestra la gran concentración en la empresa grande que, a pesar de ser sólo el 0.9% del número de empresas, emplea al 44% del personal y genera el 63% de los ingresos.

Las diferencias que existen en la estructura económica potosina, en función del desempeño que se observa entre los distintos estratos de empresas son notables. Observamos como en todos los casos la microempresa presenta índices de productividad inferiores a la media estatal, y precisamente estos tienden a mejorar en la medida en que aumenta el tamaño de empresa; siendo justamente la empresa grande, la que muestra los mayores niveles de productividad.

Esto hace necesario, implementar medidas orientadas a apoyar a los estratos de empresas menores a fin de que puedan mejorar sus niveles de eficiencia y volverse más productivas. En cuanto a su rentabilidad global, la microempresa tiende a mostrar índices aceptables - ligeramente superiores a la media estatal - salvo en el caso de los comercios. Esta situación no es compartida, sin embargo, por la pequeña empresa, que observa un nivel de rentabilidad menor en términos proporcionales.

Esto nos da una idea del potencial que existe en la microempresa, ya que, como hemos señalado, presenta una gran capacidad generadora de empleos y un alto potencial para aprovechar los beneficios de su flexibilidad, lo cual le permitiría -mediante el adecuado apoyo- impactar significativamente en los niveles de bienestar de la población asociada a este estrato de empresas.

DESEMPEÑO COMPARATIVO POR SECTOR Y ESTRATO DE EMPRESA
(VARIACIÓN RESPECTO A LA MEDIA ESTATAL)

<i>Sector</i>	<i>Tamaño</i>	<i>Productividad</i>	<i>Rentabilidad</i>
<i>Manufacturas:</i>	Micro	-70.4%	17.2%
	Pequeña	-23.2%	-29.0%
	Mediana	-4.0%	-57.4%
	Grande	43.0%	20.7%
<i>Comercio:</i>	Micro	-34.1%	-7.5%
	Pequeña	103.8%	-69.6%
	Med y Gde	119.2%	208.5%
<i>Servicios:</i>	Micro	-27.1%	3.1%
	Pequeña	21.8%	1.7%
	Mediana	8.0%	-111.6%
	Grande	196.6%	41.4%

Fuente: Elaborado en base a datos de INEGI, Censos Económicos 1994

De acuerdo a un diagnóstico de la pequeña empresa en San Luis Potosí realizado por el ITESM Campus San Luis Potosí observamos las siguientes características:

- ✓ En general, apreciamos que la pequeña empresa potosina mantiene características tradicionales de este estrato de empresas, al ser de corta vida, manejada familiarmente, orientada a clientes individuales, con tecnología y sistemas poco sofisticados.
- ✓ Podemos ver, que en el aspecto financiero se observa también un comportamiento muy tradicional, que implica un uso de fuentes típicas y poco uso de formas novedosas de financiamiento, lo cual puede constituir un área de oportunidad para conseguir más recursos.
- ✓ Detectamos que este tipo de características no dependen tanto del Sector de Actividad -ya que encontramos grandes semejanzas entre los diferentes giros de empresas- y son por tanto, más bien distintivos del propio tamaño de empresa.

COMPARACIÓN DE CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA POR SECTOR DE ACTIVIDAD

	<i>Manufacturas</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA:			
Antigüedad menor a 4 años	56%	69%	62%
Administración Familiar	79.2%	74.7%	76%
MERCADO:			
Enfocadas a clientes particulares	91.5%	95.6%	93.1%
SITUACIÓN TECNOLÓGICA:			
Tecnología Tradicional	48%	74%	63%
Tecnología Actualizada	43%	26%	32%
FUENTES DE OBTENCIÓN DE RECURSOS:			
Recursos Propios	64%	59%	67%
Financiamiento Bancario	5%	3%	2%
Anticipos de Clientes	22%	3%	5%
Uniones de Crédito	4%	1%	2%
ORGANIZACIÓN:			
Distribución informal de funciones al personal	63%	76%	84%
IMPACTOS DEL ENTORNO:			
Poder Adquisitivo del Consumidor	44%	43.9%	31%
Impuestos	31%	35%	26%
ACTITUDES Y PERCEPCIONES:			
Ventaja en Precio sobre los Competidores	50%	51%	61%
Desventaja en Precio sobre los Competidores	5%	2.6%	1%
Crecimiento en Ventas Satisfactorio	59%	51%	52%

Fuente: Centro de Estudios Estratégicos, ITESM-SLP, 1995.

Entre los aspectos externos que afectan negativamente el desempeño de las pequeñas empresas, sobresalen el pago de impuesto y el bajo poder adquisitivo. Esto es importante, ya que precisamente en el actual contexto de crisis económica, estos son dos de los elementos centrales del programa de ajuste económico: la expectativa de una caída en el poder de consumo y el aumento o mayor control fiscal. Esto implica que el panorama actual de la economía representa un entorno adverso que afecta grandemente a la actividad de la pequeña empresa, si no tomamos acciones que prevengan mayores riesgos a este tipo de establecimientos.

Un aspecto que resalta, es el hecho de que una mayoría de los respondientes están satisfechos con su tasa de crecimiento de ventas y también consideran que la posición de precios de la empresa es igual o menor que el de la competencia, es decir estiman tener una ventaja sobre sus principales competidores. Estos resultados obtenidos parecen apuntar hacia una conformidad con la situación actual de las cosas por parte de los pequeños empresarios, lo cual probablemente no represente un estímulo al cambio.

Siguiendo con el citado estudio, los problemas que los pequeños empresarios consideran más apremiantes son:

- ✓ Fuerte competencia
- ✓ Bajo poder adquisitivo del consumidor
- ✓ Caída de las ventas
- ✓ Falta de capital
- ✓ Falta de financiamientos adecuados
- ✓ Falta de tecnología
- ✓ Falta de personal calificado
- ✓ Desfalcos por mala administración

Algunos otros problemas que se detectaron:

- ✓ Desconocimiento de mecanismos y herramientas, para una efectiva promoción y publicidad de sus productos.
- ✓ Desconfianza en asesores y en sus empleados, que les impide una correcta delegación de autoridad.
- ✓ Desean personal calificado, pero no están dispuestos a invertir en la capacitación del mismo en el grado que se requiere.
- ✓ Falta de capacitación administrativa de los mismos empresarios.
- ✓ Falta de innovación en sus procesos ya sea de fabricación, mercadotecnia, administración, etc.
- ✓ Falta de sistemas de control adecuado que les permita obtener una información oportuna y veraz, que les ayude en la toma de decisiones y en la autoevaluación de sus empresas.
- ✓ Desconocimiento del cálculo y control correcto de los costos, lo cual impide una fijación de precios acertada.
- ✓ La planeación que se lleva a cabo en estas organizaciones es deficiente, ya que no se preocupan de la fijación de metas en el corto plazo por áreas que les permita alcanzar en cierto tiempo mayor eficiencia y productividad.
- ✓ Restringen muchas veces su actividad a la capacidad que les da su capital propio, sin acudir de manera efectiva a la búsqueda de otras fuentes de financiamiento.

De acuerdo a este diagnóstico, el comportamiento dominante que presentan las pequeñas empresas en San Luis Potosí se caracteriza por los siguientes aspectos:

- ✓ El empresario de este tipo de empresas, ejerce una dirección muy personalizada y centralizada.
- ✓ La toma de decisiones del empresario, en su gran mayoría se hace sin tomar en cuenta las ideas de sus colaboradores, ya sean internos o externos a la empresa, ni tampoco recurre a

las instituciones de fomento a la microempresa para recibir asesoría, solamente en algunos casos toma las ideas de algunos familiares o proveedores.

- ✓ El empresario ejerce un control o vigilancia estrecho sobre la operación y los recursos humanos pero de manera informal, sin establecer metas o medidas para llevarlo a cabo y capitalizar los avances o corregir las fallas.
- ✓ No tiene una actitud abierta hacia la capacitación administrativa, posiblemente piense que nadie puede conocer su negocio mejor que él mismo y por tanto considera que no requiere capacitación.
- ✓ Aunque un gran número de empresarios dicen tener una estrategia general para sus negocios, son muchos todavía los que no tienen un proceso correcto de planeación ni a largo plazo ni en el corto plazo para la fijación de metas operativas o reglas que les den lineamientos claros para la acción.
- ✓ Se aprecia que el empresario realiza un sin número de funciones de su empresa (Ventas, cobranza, promoción, etc.) que podría delegar para llevar a cabo una mejor administración de su negocio.
- ✓ Su actitud hacia el personal de su empresa es pasiva, no fomenta la participación de sus empleados por lo general. Son muy pocos los que capacitan a sus trabajadores y cuando lo hacen se presume que es en un mínimo de horas.
- ✓ A este tipo de empresarios no le gusta asociarse, prueba de ello es que una gran mayoría está registrado como Persona Física y que no encuentran la opción de la asociación como una alternativa para su expansión
- ✓ Se encontró en el estudio que los empresarios Sí desean en su mayoría una expansión, ya sea a través de la búsqueda de nuevos clientes (46%), o a través de nuevos productos (32%) y dicen poder lograrlo aumentando sus equipos, ampliando local o con el uso de mejor tecnología.
- ✓ Se había pensado como un comportamiento típico, que no deseaban crecer para no perder control o tomar mayores riesgos; sin embargo, se aprecia que el empresario tiene ahora una actitud más abierta hacia el crecimiento y la expansión de sus negocios.
- ✓ En su gran mayoría, los empresarios dicen invertir todos sus excedentes en materias primas buscando mayores ventas futuras.
- ✓ Sin embargo, estos empresarios todavía carecen de apertura hacia los cambios que suceden en el exterior, ya que solamente cerca de una quinta parte está preocupada por el cambio en el comportamiento del consumidor, o el cambio en la política económica y tan sólo un 10% aproximadamente se preocupa por el TLC, la competencia internacional o la tecnología.
- ✓ No se aprecia una visión innovadora. Sus empresas generalmente tienen procesos tradicionales de trabajo, en el caso de las empresas de manufactura se menciona una tecnología manual o manual-mecánica.

UNA PROPUESTA DE IMPULSO Y MEJORAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYMES)

Muchas de las empresas pequeñas y medianas han estado perdiendo empleo y ventas por no haberse desarrollado competitivamente y por falta de coordinación de acciones con su entorno, como lo pueden ser sus proveedores, organizaciones gubernamentales y empresariales de apoyo. Esto provoca un círculo vicioso negativo, ya que al no contar con recursos, difícilmente pueden aspirar hacia aspectos como la consultoría especializada o de información que puedan guiar su desarrollo. En cuanto al aspecto financiero, en estos tiempos el costo financiero es tan elevado que cualquier proyecto de mejora e innovación parecería no mostrar porcentajes de rentabilidad acordes a los mismos, desalentando proyectos de iniciativa.

La empresa pequeña y mediana, constituye un sector muy dinámico en otros países en cuanto a exportación y empleo se refiere. Un adecuado uso de modelos y metodologías acordes a las tendencias mundiales de globalización, así como de los cambios en las formas administrativas y productivas, es el reto que México debe tomar para sustentar el empleo y mejorar las condiciones de vida de sus ciudadanos.

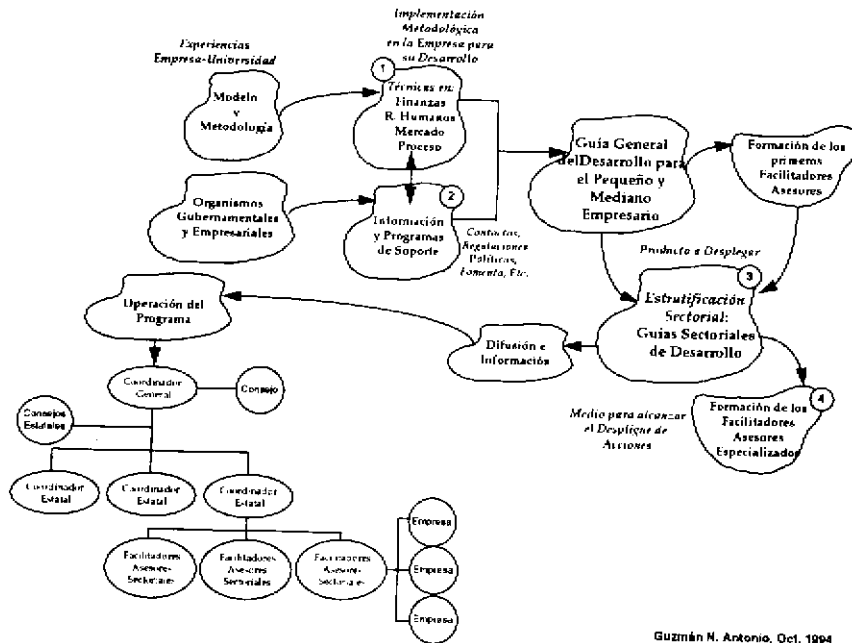
El presente apartado, representa un marco básico de ideas que pretenden abordar dos problemáticas. La primera, la manera en que debe de plantearse un programa a nivel nacional que permita a todas las PYMES desplegar acciones para guiar su desarrollo; para este programa, existen algunas ideas generales ya desarrolladas, así como algunas brechas no cubiertas. La segunda, se refiere a la manera en que debe ser internamente desarrollada la PYME usando, en forma metodológica, mejores formas administrativas y productivas a fin de aumentar su competitividad.

DESPLIEGUE Y GESTIÓN DE ACCIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS PYME'S EN MÉXICO

El número de pequeñas y medianas empresas en México es muy grande, es de suponer entonces que el reto relevante a confrontar es en poder proporcionar soporte técnico y de información a TODAS las PYMES -no sólo esfuerzos aislados a sólo unas pocas- de tal suerte, que el contexto en el que se desarrollen sea más apropiado que el actual; el resto del impulso deberá de darlo el empresario.

Puesto que el Gobierno Federal ha asignado alta prioridad al desarrollo y apoyo de las PYMES al formar el Consejo de la Pequeña y Mediana Empresa, el cual a su vez administra los Comités Estatales de las Pequeñas y Medianas Empresas, es que surge la necesidad de contar con un mapa que pueda dar vida al proyecto que se desea realizar. Nuestra experiencia al respecto, observa como es que dichos comités formados constituyen solamente un primer paso, y en este momento se encuentran varados para poder dar el segundo. Esta es la intención del presente modelo.

MODELO PARA GESTIONAR EL IMPULSO A LAS PYME'S EN MÉXICO



Guzmán M. Antonio, Oct. 1994
Propuesta Doctoral

El modelo contempla el aprovechamiento de experiencias realizadas a través del uso metodológico de intervenciones en la empresa pequeña y ofrece una guía que permita, en forma muy concreta, ir llevando de la mano al empresario hacia el desarrollo competitivo de su empresa. El empresario podría apoyarse a través de los facilitadores/asesores que le permitirían acompañarlo a lo largo del trayecto. Esto resulta muy práctico, ya que sería imposible destinar recursos para cada una de las PYMES existentes. Sin embargo, la articulación de los diferentes actores en el juego regional será indispensable para el éxito del programa, por esto, el rol de participación por parte de las Universidades, Organismos Empresariales y Gubernamentales es importante, por lo que deberán participar como miembros de los Consejos o como asesores/facilitadores.

En resumen podemos apreciar en la figura anterior cuatro aspectos básicos que se encuentran soportando el programa, estos son:

1. *El modelo y la metodología* que permitirá a la empresa desarrollarse para ser competitiva y de donde podrán tomarse las bases para desplegar acciones integrales. Esta descripción se especifica más en el siguiente apartado.

CAPÍTULO 3. EL EJE PARA EL MOVIMIENTO: LA DINÁMICA INDUSTRIAL DEL ESTADO

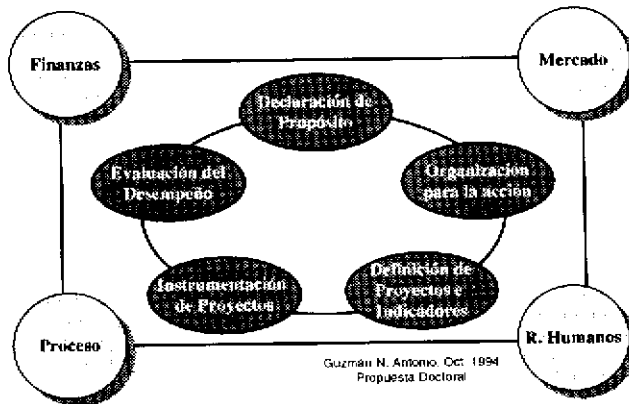
2. *Los programas* que deberán permitir la articulación en forma integral, especialmente programas relacionados con la regulación y el financiamiento para el apoyo, haciendo que la banca, tanto comercial como de desarrollo, establezca programas especializados.
3. *La articulación sectorial*, observada a través de una guía empresarial que podrá permitir hacer extensivo el programa, posiblemente deberán de crearse centros PYMES especializados a través de los organismos empresariales y/o de gobierno para hacerlo realidad.
4. *Los facilitadores/asesores*, que través de las universidades podrán lograr su formación y capacitación, para que mediante los centros PYMES puedan estar coordinando acciones con las empresas y así extender el conocimiento y la experiencia para desarrollarlas.

METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN PARA DESARROLLAR A LA PYME Y HACERLA MÁS COMPETITIVA

No sólo habrá que desplegar acciones a nivel macro, sino que habrá de hacerse a nivel micro, es decir, dentro de la misma empresa. Por esta razón, también se contempla el contar con una metodología que permita a la empresa ser altamente receptiva a su entorno y a la vez pueda mejorar internamente con métodos y herramientas administrativas para su desarrollo.

Uno de los problemas más relevantes a enfrentar para una pequeña empresa se encuentra en su medio ambiente más que en su organización interna *lo cual no significa que no tenga problemas internos*- es decir, son las regulaciones gubernamentales, los apoyos de organismos, la competencia y su poca fuerza negociadora, entre otros factores de ambiente, los que hacen a una empresa pequeña ser o no ser competitiva. Los aspectos internos como las finanzas, sus mercados o recursos humanos, no son los factores relevantes a controlar para hacerla competitiva, es por esto que nace la tremenda necesidad de que dichas empresas cuenten con metodologías de trabajo que le permitan por un lado organizarse internamente y por otro, estar altamente perceptivos al medio ambiente en el que operan. La siguiente metodología muestra cómo podría presentarse esto:

METODOLOGÍA PARA HACER A LA PYME INTERNAMENTE COMPETITIVA



Partiendo de la base expuesta, la pequeña empresa debe de estar orientada a guardar un equilibrio entre cuatro factores que la hacen altamente vulnerable, estos son: a) los accionistas; b) los trabajadores; c) los clientes y d) los proveedores, el poder hacerlo será sin duda un elemento que establezca mejores lineamientos de éxito para la pequeña empresa. La metodología es sumamente sencilla, se trata de establecer una disciplina de cinco fases atacando para cada una de ellas cuatro funciones básicas de cualquier organización, mismas que además tratan de asegurar el equilibrio entre los factores antes mencionados. La metodología puede observarse como sigue:

Es decir, cada factor funcional (círculos en los extremos) debe de cumplir con cada una de las fases metodológicas (óvalo central), de esta manera el pequeño empresario deberá de determinar un propósito en finanzas, mercado, su proceso y su recurso humano. Una vez realizado esto, debe de planear cómo organizarse para la acción en cada uno de dichos factores y así sucesivamente hasta completar la última fase metodológica. Una parte importante a considerar, es que una vez que empieza a accionarse la metodología existirán fases más adelantadas que otras en cualquiera de los cuatro factores, es decir, en un momento determinado el empresario puede haber establecido sus propósitos de mercado y estar al mismo tiempo instrumentando proyectos del proceso y finanzas por ejemplo, esto hace tener una metodología muy flexible, factor primordial para la pequeña empresa.

El otro factor importante de la metodología, es que empuja al pequeño empresario a que sea altamente perceptivo del entorno en que su empresa compete, de tal suerte que debe conocer las relaciones que deberá de tener con organismos empresariales y gubernamentales para asegurar siempre mejores perspectivas de negocio para su empresa.

La pequeña empresa es importante para todo los países, sin embargo, México debe establecer políticas industriales de impulso a las pequeñas y medianas empresas; y éstas a su vez, deben organizarse usando metodologías de trabajo que le permitan desarrollarse en un entorno turbulento de constantes cambios. San Luis Potosí está obligado, por sus condiciones y por lo presentado en este libro, a tomar iniciativas de esta naturaleza.

Actualmente y por mandato del Presidente de la República, deben estarse tomando acciones a través de los llamados "Comités Estatales de Apoyo" a las PYMES, coordinados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y sus Delegaciones Estatales; sin embargo, a la fecha, la labor no ha podido rendir frutos en nuestro Estado.

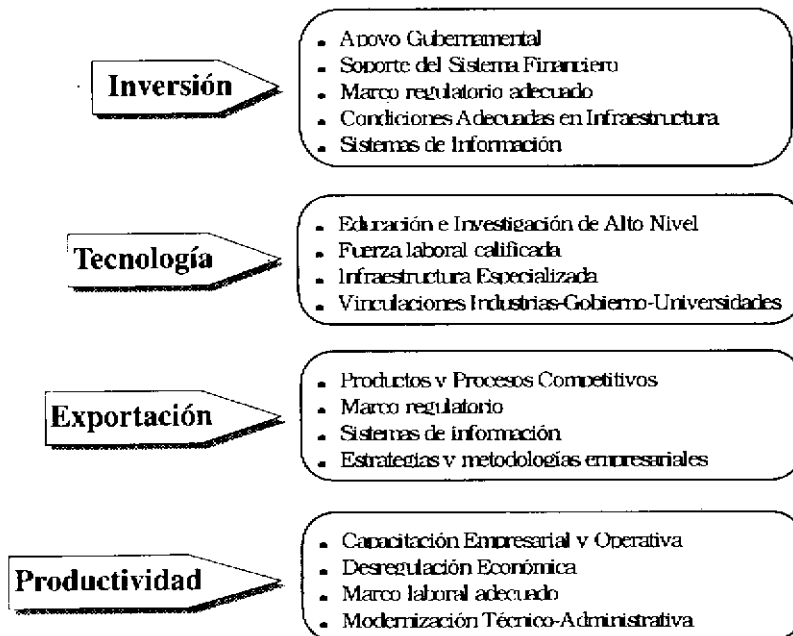
La SECOFI a nivel federal está contemplando, en forma acertada, desarrollar el concepto de centros de competitividad a nivel nacional para el apoyo a las PYMES; con esta propuesta, San Luis Potosí debe tomar delantera y poder servir como modelo para el desarrollo de dichos centros.

3.3 EL IMPULSO AL DESARROLLO ECONÓMICO-INDUSTRIAL DE SAN LUIS POTOSÍ

Un factor determinante en la transformación de la estructura económica, son las condiciones generales que prevalecen en San Luis Potosí -como infraestructura, educación, servicios de bienestar social, etc.-, cuyo mejoramiento y perfeccionamiento es responsabilidad primaria de los gobiernos y sus organismos. Sin embargo, el poder influir en el mejoramiento y desarrollo de condiciones estructurales que brinden mayores ventajas comparativas para la actividad económica, debe ser planeado cuidadosamente a fin de asegurar que su expansión logrará un impacto positivo en las actividades productivas clave del Estado.

De acuerdo a los análisis que hemos venido efectuando, podemos concluir que los factores que impulsarían un mayor dinamismo en la estructura económica-industrial del Estado son: Propiciar un mayor ritmo de *inversiones*, fomentar un adecuado nivel de *progreso tecnológico*, ampliar el alcance de las actividades de *exportación* y alentar un importante mejoramiento en los actuales niveles de *productividad*. En la siguiente figura, presentamos en forma esquemática cada uno de estos factores de impulso al dinamismo económico-industrial y los elementos principales que se requieren para su fomento. Como se ha venido mencionando, esto requiere de un esfuerzo deliberado y coordinado por parte de todos los Sectores involucrados en el desarrollo de nuestra Entidad.

FACTORES DE IMPULSO AL DESARROLLO ECONÓMICO-INDUSTRIAL DE SAN LUIS POTOSÍ

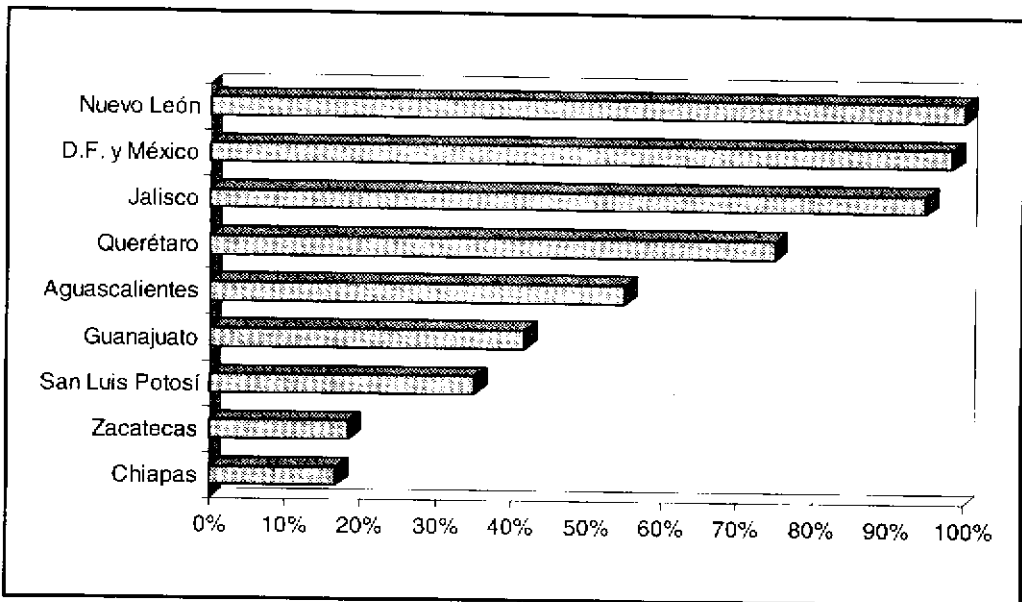


COMPETITIVIDAD

La competitividad se ha convertido en una de las preocupaciones más importantes para el desarrollo económico. En su aspecto más general, se refiere al desempeño comparativo de un país, región o industria comparado con otros. En su sentido más amplio, la competitividad es definida, explícita o implícitamente, como la habilidad de un país, región o industria para desarrollar efectivamente sus actividades productivas, a la vez que simultáneamente logra mejorías en los niveles de vida de su población.

En el caso específico del estado de San Luis Potosí, éste muestra un nivel de competitividad significativamente menor al de otros Estados del país, lo cual lo ubica en la posición 17 a nivel nacional, con un grado de competitividad de 35% en relación al Estado que muestra el mayor nivel de competitividad en el país (Nuevo León).

COMPARACIONES DE COMPETITIVIDAD POR ESTADO
(PORCENTAJES)



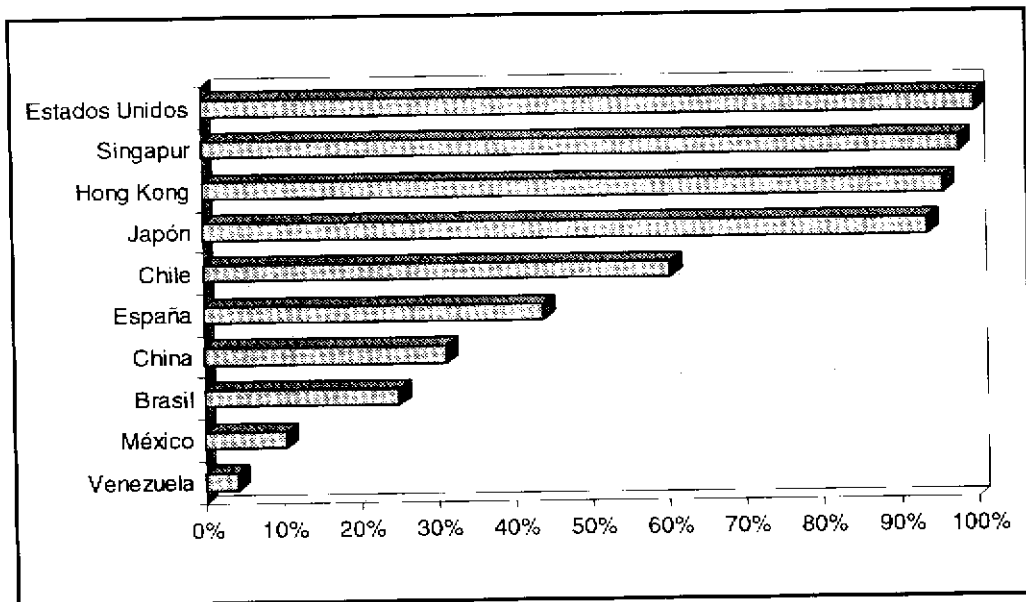
Fuente: Elaboración propia en base a datos del Centro de Estudios Estratégicos. ITESM, "La Competitividad de los Estados Mexicanos", 1995.

Este indicador de competitividad para San Luis Potosí puede estimarse ya de por sí bajo, si se considera que el nivel de competitividad que observa nuestro país en el plano internacional es escaso, ya que el último Reporte Mundial de Competitividad lo ubica en los niveles más bajos de competitividad de aproximadamente 50 países considerados.

CAPÍTULO 3. EL EJE PARA EL MOVIMIENTO: LA DINÁMICA INDUSTRIAL DEL ESTADO

Por tanto, si consideramos que el nivel de competitividad de San Luis Potosí es bajo en relación a la competitividad del país, y ésta a su vez es muy reducida en términos internacionales, podemos concluir que el grado de competitividad del Estado en el panorama mundial es marginal.

COMPARACIONES DE COMPETITIVIDAD POR PAÍSES
(PORCENTAJES)

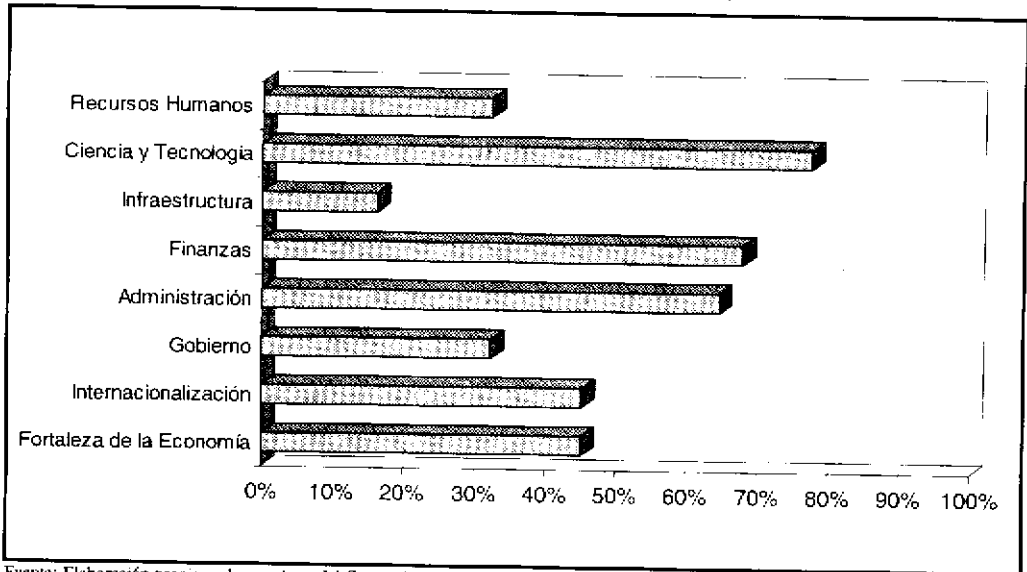


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Reporte Mundial de Competitividad 1995, Foro Económico Mundial, tomados de: Reforma, 6 de Septiembre de 1995.

Entre los elementos determinantes del grado de competitividad del estado de San Luis Potosí, destacan entre los aspectos que muestran un buen nivel comparados con los índices nacionales, el grado de desarrollo científico y tecnológico en la Entidad, el manejo administrativo de sus empresas y aspectos relativos a las finanzas (como es la captación y colocación de recursos monetarios, y la infraestructura y servicios financieros existentes).

Entre los elementos que presentan un bajo nivel de desarrollo y que, por tanto, impactan negativamente en el actual nivel de competitividad del Estado, se detecta la infraestructura y la acción gubernamental. Elementos como la fortaleza de la economía potosina, su grado de internacionalización y sus recursos humanos podrían considerarse como factores en un nivel de desarrollo intermedio.

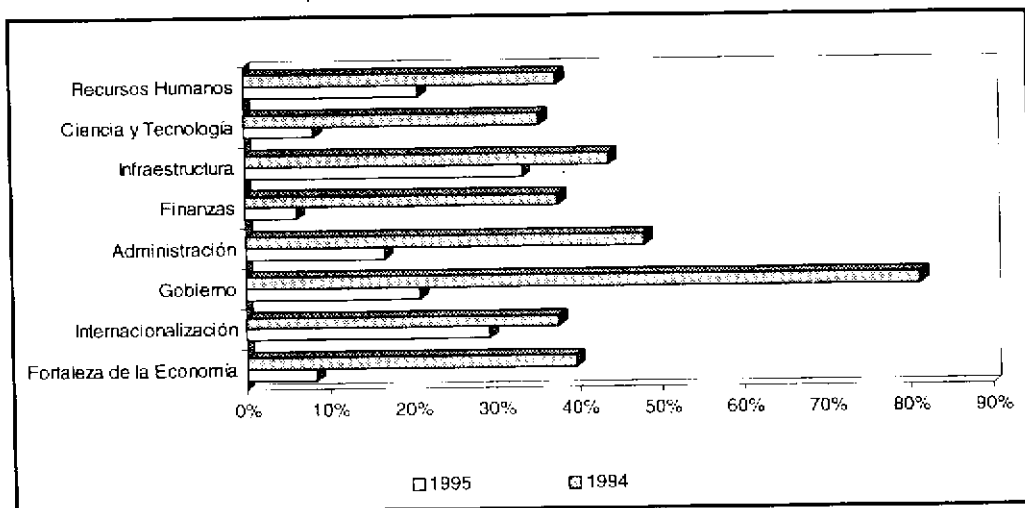
DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD EN SAN LUIS POTOSÍ
(PORCENTAJES RESPECTO AL NIVEL NACIONAL)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Centro de Estudios Estratégicos, ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos, 1995

Igualmente, después de presentar la caracterización de los elementos determinantes de la competitividad en San Luis Potosí, mostrando su grado de desarrollo comparado con los otros Estados de la república, se presentan estos mismos factores para el País en su conjunto comparados con el desempeño mundial. En estos últimos, puede verse la comparación entre el nivel mostrado en 1994 y el que se estima para 1995, observándose una contracción importante en el desempeño de todos los elementos considerados para evaluar el grado de competitividad del País.

DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD EN MÉXICO
(PORCENTAJES RESPECTO AL NIVEL MUNDIAL)



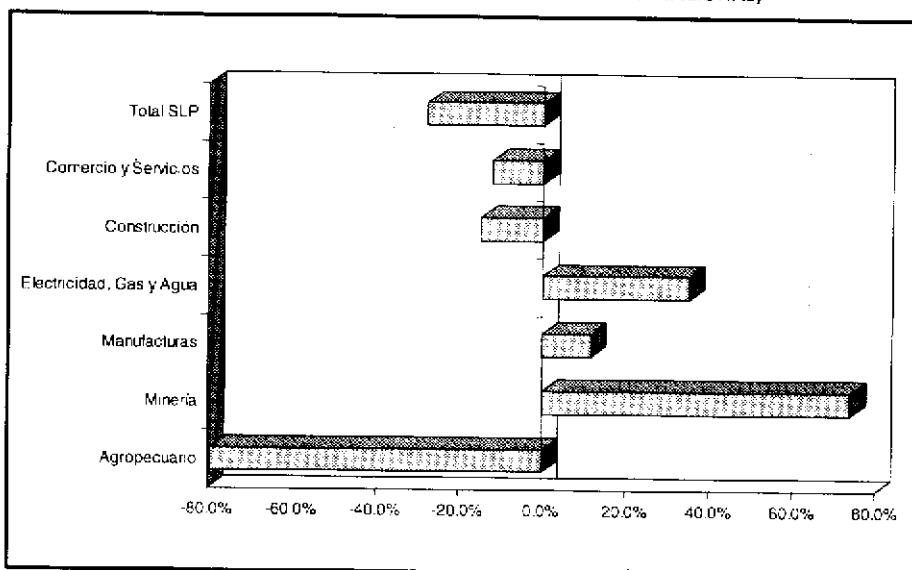
Fuente: Elaboración propia en base a datos del Reporte Mundial de Competitividad 1995, Foro Económico Mundial, tomados de: Reforma, 6 de septiembre de 1995.

Después de presentar esta visión general sobre el nivel de competitividad del estado de San Luis Potosí, como una forma de observar un panorama global de su situación relativa, en los siguientes apartados se presentan elementos particulares que inciden en la competitividad y desarrollo del Estado de acuerdo a los factores de impulso planteados.

PRODUCTIVIDAD

La productividad, medida como el valor de la producción generada en cada Sector con respecto a la población ocupada en el mismo, presenta en San Luis Potosí las características que se muestran en la gráfica siguiente. Respecto al índice de productividad promedio a nivel nacional, el Estado presenta un nivel de productividad inferior en casi un 28%. Específicamente, a nivel sectorial, los Sectores Agropecuario, Construcción, y de Comercio y Servicios observan menores niveles de productividad con respecto al nivel nacional; en contraste con la Minería, Manufacturas, Electricidad, Gas y Agua que poseen un nivel de productividad superior al índice nacional promedio.

NIVELES DE PRODUCTIVIDAD COMPARATIVOS
(VARIACIÓN PORCENTUAL RESPECTO AL PROMEDIO NACIONAL)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Censos de Población 1990 y Sistema de Cuentas Nacionales

Para el caso de San Luis Potosí observamos, en base a algunos indicadores importantes, la situación que los Sectores Manufactureros presentan en relación con su nivel de productividad.

Trece ramas industriales, que representan el 13% del total de establecimientos manufactureros, emplean al 34% del personal ocupado en manufacturas y representan el 64% de los ingresos totales de las actividades manufactureras, muestran un índice de productividad superior al índice promedio de las manufacturas potosinas. El resto, 38 ramas -el 87% del total de empresas, pero sólo el 36% en cuanto a su volumen de ingresos- presentan indicadores de productividad menores a la media estatal.

CARACTERÍSTICAS DE LAS RAMAS INDUSTRIALES CLASIFICADAS POR SU PRODUCTIVIDAD

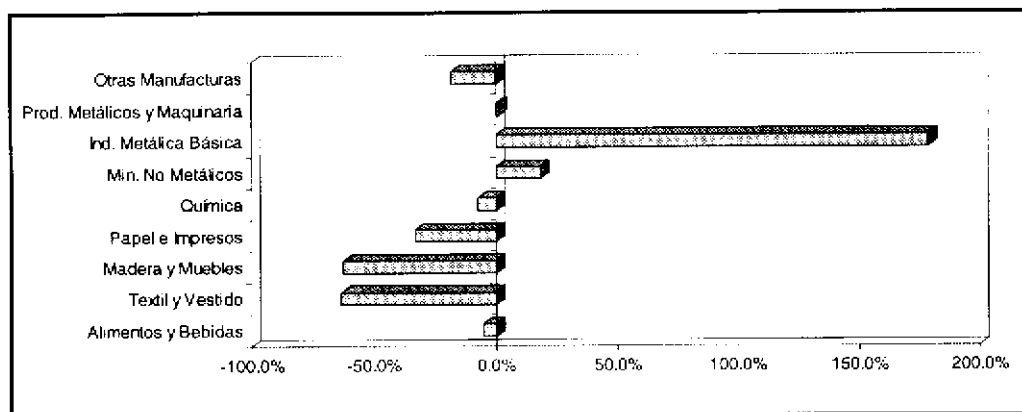
	<i>% Empresas</i>	<i>% Empleo</i>	<i>% Ingresos</i>
Mayor Productividad	13.0%	34.4%	64.1%
Menor Productividad	87.0%	65.6%	35.9%
	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaborado en Base a INEGI, Censos Económicos 1994.

CAPÍTULO 3. EL EJE PARA EL MOVIMIENTO: LA DINÁMICA INDUSTRIAL DEL ESTADO

Agregando los datos anteriores, en términos de Subsectores Manufactureros, observamos que únicamente los Subsectores de Industrias Metálicas Básicas y de Productos de Minerales no Metálicos presentan una productividad superior al promedio estatal; mientras que el resto de los Subsectores Manufactureros, muestran niveles de productividad por debajo del promedio en el Estado.

COMPARACIONES DE PRODUCTIVIDAD EN SUBSECTORES MANUFACTUREROS POTOSINOS
(VARIACIÓN RESPECTO AL PROMEDIO DE LAS MANUFACTURAS EN SLP)



INVERSIÓN

En cuanto a la inversión de capital fijo, observamos ramos que muestran una mayor proporción de inversión de capital fijo respecto a su volumen de producción y ramos cuya inversión con respecto al valor de su producción es inferior al la proporción promedio estatal. La proporción media estatal de inversión a producción es de 3.3%, observándose ramas que presentan niveles muy bajos de inversión, inferiores al 1% del valor de su producción, como la fabricación de productos de aserradero y carpintería, las industrias básicas de metales no ferrosos, la industria azucarera, la elaboración de conservas alimenticias, la industria del tabaco, y la industria farmacéutica que incluso muestra índices negativos de inversión de capital.

CARACTERÍSTICAS DE LAS RAMAS INDUSTRIALES CLASIFICADAS POR SU INTENSIDAD EN LA INVERSIÓN

	<i>% Empresas</i>	<i>% Empleo</i>	<i>% Ingresos</i>
Mayor Intensidad de Inversión	36.1%	30.6%	20.9%
Menor Intensidad de Inversión	63.9%	69.4%	79.1%
	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaborado en Base a INEGI, Censos Económicos 1989 y 1994

Caracterizando a las ramas industriales con mayor intensidad en su inversión respecto a valor de su producción, si analizamos aquellas que muestran una proporción de formación de capital fijo superior al 5% de su producción, tenemos que constituyen poco más de la tercera parte del total de empresas manufactureras en San Luis Potosí, emplean al 30% de los trabajadores manufactureros y sus ingresos representan el 20% del total manufacturero en el Estado. Como podemos ver, a través de los distintos indicadores, es una proporción pequeña la de ramas industriales que se caracterizan por destinar una proporción importante de su producción hacia inversiones en capital fijo, ya que la mayoría -el 64% de las empresas, que representan casi el 80% de los ingresos generados- muestran bajos niveles de inversión.

De las inversiones que se señalaban antes, la mayor parte de ellas se orientan hacia inversiones en maquinaria y equipo de producción. Ramos que muestran una proporción baja de su nueva inversión en maquinaria y equipo productivo, y más bien en otros activos, son la fabricación de productos de aserradero y carpintería, el beneficio y molienda de cereales, la fabricación de materiales de arcilla para la construcción, la industria del coque y otros derivados del carbón mineral, la alfarería y cerámica, la fabricación de muebles metálicos, de algunos productos químicos, la elaboración de alimentos preparados para animales y la fabricación de envases y otros productos de madera.

En el caso de los Subsectores Manufactureros en conjunto, apreciamos también que la mayor parte de sus nuevas inversiones se canalizan a maquinaria y equipo de producción distinguiéndose el caso de la industria de la madera y muebles, que destina recursos importantes a inversiones en edificaciones y en mobiliario y equipo de transporte y la de minerales no metálicos, que ha dirigido una parte importante de sus nuevas inversiones a mobiliario y equipos de transporte.

COMPLEJIDAD TECNOLÓGICA

En función del grado de sofisticación tecnológica que observan las actividades manufactureras en San Luis Potosí, detectamos que una gran parte del universo de empresas (aproximadamente un 92%) opera con niveles tecnológicos que puede catalogarse como poco complejos (rudimentarios o simples) y son una minoría -tanto en número de empresas como por su importancia en empleo o en ingresos- la que se caracteriza por altos niveles de complejidad tecnológica. Esta situación es congruente con las ideas expuestas, y que caracteriza a la estructura industrial del Estado como altamente concentrada.

CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA POTOSINA DE ACUERDO A SU GRADO DE COMPLEJIDAD TECNOLÓGICA

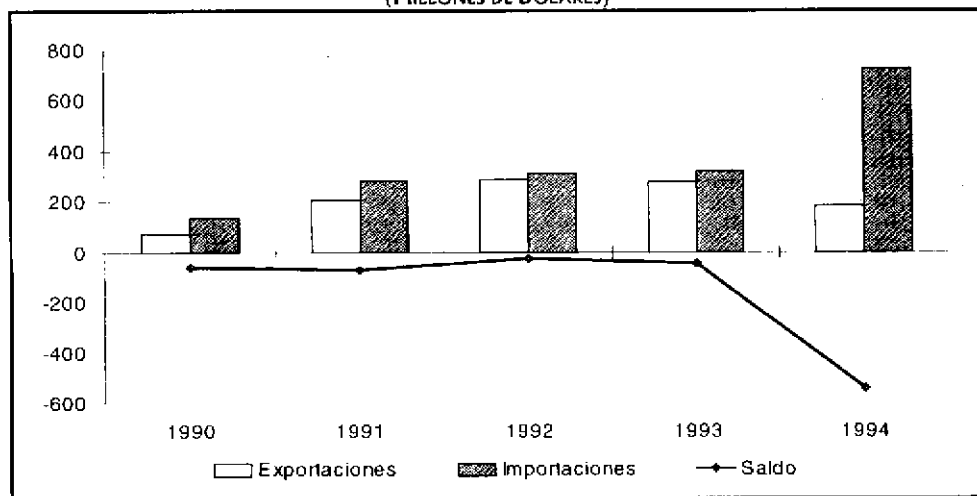
	<i>Valor Agregado Generado</i>	
	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>
<i>Bajo Componente Tecnológico</i>	RUDIMENTARIA	SIMPLE-TRADICIONAL
	# de Empresas: 53.1%	# de Empresas: 39.3%
	Personal Ocupado: 39.2%	Personal Ocupado: 34.1%
	Ingresos: 28.0%	Ingresos: 20.4%
<i>Alto Componente Tecnológico</i>	MEDIA	ALTA
	# de Empresas: 2.0%	# de Empresas: 5.6%
	Personal Ocupado: 20.6%	Personal Ocupado: 6.1%
	Ingresos: 38.9%	Ingresos: 12.7%

Fuente: Centro de Estudios Estratégicos. ITESM Campus San Luis Potosí

COMERCIO EXTERIOR

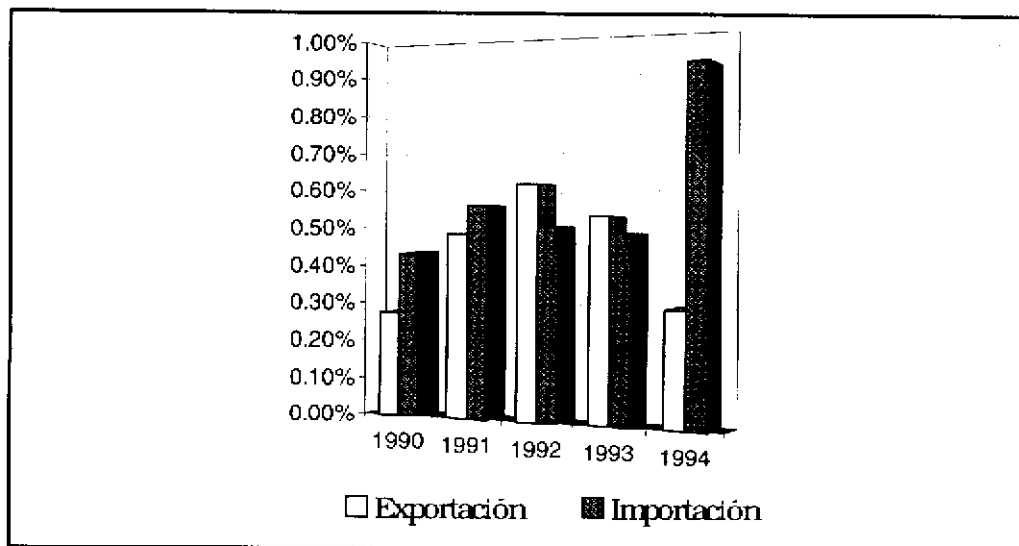
San Luis Potosí muestra una balanza comercial deficitaria, que sin embargo durante los años 1990 a 1993 tendía a ser menos acentuada, ya que mientras en 1990 el déficit comercial del Estado representaba el 83% de sus exportaciones, para 1993 era de sólo 16%. En 1994, observamos una importante contracción en las exportaciones (34%) y un explosivo crecimiento de las importaciones (127%), lo cual hace que en 1994 el déficit en la balanza comercial sea equivalente a casi 3 veces el valor de las exportaciones. Para 1995, si bien esta situación tiende a disminuir, las importaciones representan aún casi un 50% de las exportaciones totales.

**BALANZA COMERCIAL DE SAN LUIS POTOSÍ
(MILLONES DE DÓLARES)**



El peso que representa el comercio exterior del Estado en el plano nacional, es muy pequeño. Las exportaciones potosinas representaron en 1994, aproximadamente el 0.3% de las exportaciones totales del País, mostrando además una tendencia decreciente en su participación relativa. Por otro lado, las importaciones han observado una creciente participación en relación al total nacional, aún cuando se ubican en menos del 1% de las importaciones mexicanas. Si consideramos que San Luis Potosí representa el 2.4% de la población del país y aproximadamente el 1.6% del PIB nacional, la importancia relativa de su comercio exterior es muy baja.

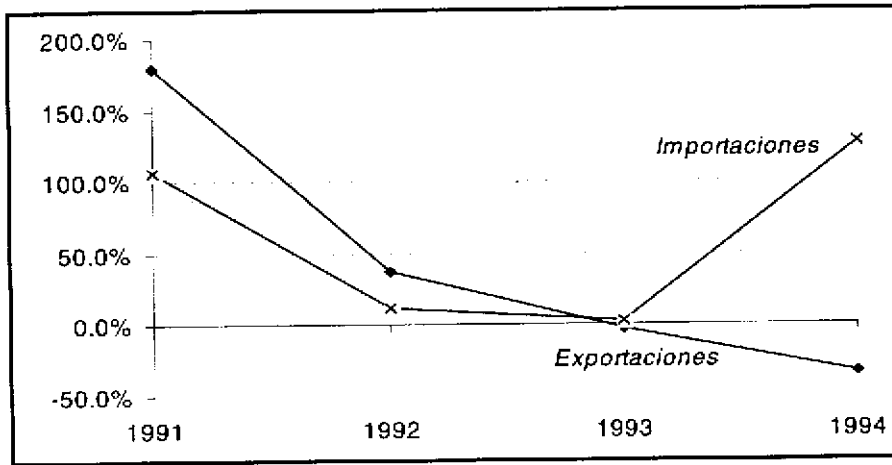
**PARTICIPACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR DE SAN LUIS POTOSÍ EN EL TOTAL NACIONAL
(PORCENTAJES)**



Además, como hemos señalado, el ritmo de crecimiento de las exportaciones ha disminuido en los últimos años -siendo incluso negativo en 1994-; mientras que la tasa de crecimiento de las importaciones, que entre 1990 y 1993 mostraba una reducción, tiene un repunte muy importante en 1994. Esto nos lleva a observar que, en una primera evaluación, los efectos del TLC en el comercio exterior de San Luis Potosí han sido negativos, puesto que ha representado una caída en sus exportaciones y un substancial aumento de las importaciones.

Esto puede verse en dos sentidos principales. Por un lado, desde una perspectiva nacional, implica un desplazamiento de San Luis Potosí por parte de otras regiones del País, que contaban con una base más firme para incorporarse a la dinámica internacional derivada del TLC; y por otra parte, dentro de la propia economía del Estado, implica un desplazamiento de Sectores productivos locales por producción extranjera vía mayores importaciones.

EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR DE SAN LUIS POTOSÍ
(VARIACIÓN ANUAL)



CONCENTRACIÓN INDUSTRIAL

Como puede suponerse del análisis anterior -en donde a través de las distintas variables consideradas observamos una relación polarizada entre las ramas industriales potosinas, es decir, unas cuantas de ellas concentran la mayor parte de la eficiencia, del progreso técnico, y en general del dinamismo económico, mientras que la gran mayoría presentan índices bajos - la estructura industrial de San Luis Potosí se caracteriza por una alta concentración. Utilizamos los siguientes criterios de clasificación, para identificar el grado de concentración en la estructura industrial potosina:

- ✓ **Alta Concentración:** Si la proporción que representa la producción de las empresas mayores (medianas y grandes) es superior al 75% de la producción total, y la producción de las empresas menores (micro y pequeñas) es inferior al 20% de la producción total.
- ✓ **Mediana Concentración:** Si la proporción que representa la producción de las empresas mayores (medianas y grandes) es superior al 50% de la producción total, y la producción de las empresas menores (micro y pequeñas) es superior al 20% de la producción total.
- ✓ **Baja Concentración:** Si la proporción que representa la producción de las empresas mayores (medianas y grandes) es inferior al 27% de la producción total, y la producción de las empresas menores (micro y pequeñas) es superior al 25% de la producción total.

En base a esas categorías, pudimos clasificar las ramas industriales de San Luis Potosí en esos tres grandes grupos. De acuerdo a esas categorías, los ramos altamente concentrados representan el 26.9% del total de establecimientos manufactureros en San Luis Potosí, emplean al 66.7% del total del personal ocupado en las manufacturas y sus ingresos representan el 84.5% del producto manufacturero del Estado. Los ramos de mediana

concentración agrupan al 32.5% del total de empresas manufactureras, dan empleo al 15.4% de los trabajadores manufactureros y sus ingresos equivalen al 5.3% del total manufacturero. En cuanto a las industrias con bajo nivel de concentración, éstas representan el 40.6% del total de establecimientos manufactureros en San Luis Potosí, emplean al 17.9% del total del personal ocupado en las manufacturas y su ingreso representa el 10.1% del total manufacturero del Estado.

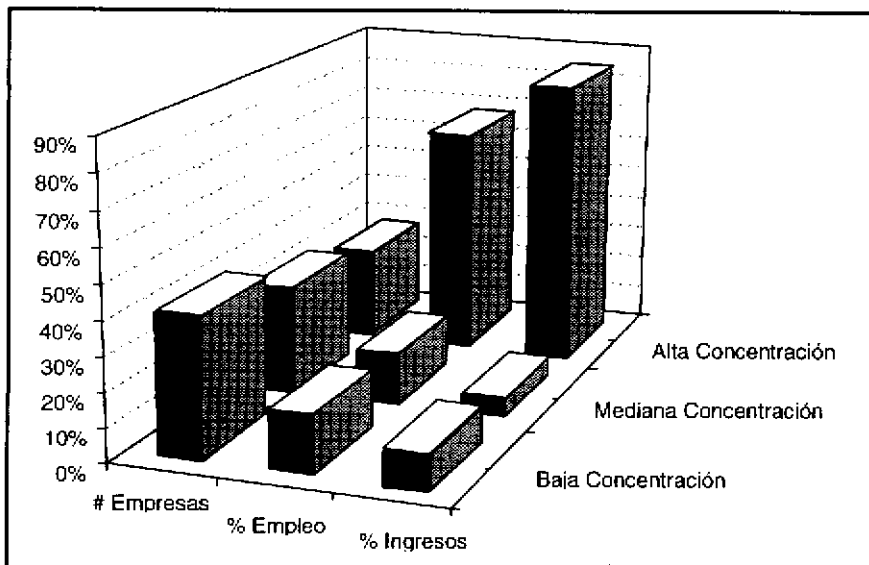
CARACTERÍSTICAS DE LOS RAMOS INDUSTRIALES DE SAN LUIS POTOSÍ DE ACUERDO A SU GRADO DE CONCENTRACIÓN

	<i>%Empresas</i>	<i>%Empleo</i>	<i>%Ingresos</i>
Alta Concentración	26.9%	66.7%	84.5%
Mediana Concentración	32.5%	15.4%	5.3%
Baja Concentración	40.6%	17.9%	10.1%

Fuente: Elaborado en Base a INEGI, Censos Económicos 1989 y 1994.

Visto esquemáticamente, la gráfica siguiente muestra las diferencias que existen en la industria manufacturera potosina en función de las estructuras industriales prevalecientes. Observamos cómo, aún cuando en número de establecimientos representan alrededor de una cuarta parte, los ramos catalogados como altamente concentrados constituyen la mayor parte del empleo manufacturero y sobre todo de la producción. En contraste, los ramos considerados como industrias con bajo nivel de concentración, poco menos de la mitad del número de empresas, generan sólo una porción minoritaria del empleo y del producto manufacturero en San Luis Potosí.

CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA INDUSTRIAL EN SAN LUIS POTOSÍ (PORCENTAJES)



CAPÍTULO 3. EL EJE PARA EL MOVIMIENTO: LA DINÁMICA INDUSTRIAL DEL ESTADO

Analizando algunos indicadores de desempeño en la operación de la industria manufacturera potosina de acuerdo a los tipos de estructuras industriales consideradas, podemos encontrar una diferencia significativa entre las estructuras más concentradas y las que presentan un bajo nivel de concentración económica. Mientras que los ramos con alto grado de concentración muestran un índice de productividad, de activos per cápita y de salarios significativamente superiores respecto a los promedios estatales, las industrias de baja concentración presentan una relación en esos aspectos inferior a la media estatal. Resalta sin embargo, el caso de la intensidad en inversiones, donde el grupo más dinámico es el de mediana concentración; mientras que los Sectores de alta concentración, a pesar de que estimamos disponen de mayores recursos, muestran un bajo nivel de inversión. En el rubro de rentabilidad, observamos menores márgenes de utilidad en los ramos concentrados que en los de baja concentración. Debemos considerar que si bien, en relación a sus ingresos los ramos poco concentrados muestran una mejor relación de utilidades, esto no significa que en términos absolutos obtengan mayores ganancias.

COMPARACIONES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO ENTRE TIPOS DE ESTRUCTURAS INDUSTRIALES (VARIACIONES RESPECTO A LOS PROMEDIOS DE LAS MANUFACTURAS EN SLP)

	<i>Productividad</i>	<i>Intensidad de Activos</i>	<i>Intensidad de Inversión</i>	<i>Rentabilidad</i>	<i>Salarios</i>
Alta Concentración	26.8%	29.7%	-5.0%	-1.9%	21.6%
Mediana Concentración	-65.5%	-56.6%	128.0%	-10.4%	-45.3%
Baja Concentración	-43.3%	-66.9%	-16.8%	21.1%	-41.2%

Fuente: Elaborado en Base a INEGI, Censos Económicos 1989 y 1994

PERFIL COMPETITIVO

Integrando en una visión global las características que hemos venido señalando en los apartados previos, podemos ver en su conjunto el perfil competitivo de la industria potosina en el cuadro que presentamos enseguida. Clasificando a los Sectores industriales del Estado en dos dimensiones básicas, su ritmo de crecimiento y la proporción de competencia externa que han enfrentado -vía importaciones-, se pueden agrupar en las cuatro categorías que ahí se muestran. Las Industrias en Contracción, se caracterizan por su bajo crecimiento y por un bajo arribo de competencia externa; en este caso se ubica un 13% de las empresas manufactureras del Estado, que representan casi un 30% de los ingresos de este Sector. Las Industrias Desplazadas, son aquellas que muestran un bajo crecimiento pero conjuntamente con una alta presencia de competencia de importaciones, por lo que puede suponerse un paulatino desplazamiento de la producción local por producción externa; en este caso se encuentran casi un 7% del total de establecimientos manufactureros, equivalentes a una proporción similar en cuanto a sus ingresos. Las Industrias de Crecimiento Interno -la gran mayoría del Sector Manufacturero- son aquellas que mostraban hasta el año anterior un buen ritmo de crecimiento y en las que los efectos de la competencia externa no se han sentido en forma impactante. Finalmente, el grupo denominado de Industrias Globalizadas -una pequeña proporción tanto en número de empresas, empleo e ingresos- se caracterizan por su adecuado desenvolvimiento en

un ambiente de mayor competencia externa, lo cual nos hace suponer precisamente que han sido capaces de insertarse en la dinámica económica gl

Bajo esta caracterización, podemos evaluar las posibilidades de desarrollo y los impactos que un entorno económico adverso -como el actual- presentan en la estructura industrial potosina. Los grupos en Contracción y Desplazados ya de por sí venían observando una situación precaria, la cual estimamos se agrava en la situación presente poniendo en serio riesgo de supervivencia a una gran parte de las empresas de estos grupos. El grupo que designamos como de Crecimiento Interno basaba su adecuado desarrollo en el mercado doméstico, el cual sufre una importante contracción en el momento actual, lo que enfrenta a dificultades y problemas a las industrias de este grupo. Serían justamente las industrias clasificadas como Globalizadas las que presentan mayores posibilidades para sortear adecuadamente -o con menos dificultad- la crítica situación económica actual.

CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA POTOSINA DE ACUERDO A SU PERFIL COMPETITIVO

	<i>Bajas Importaciones</i>	<i>Altas Importaciones</i>
	CONTRACCIÓN	DESPLAZADAS
<i>Bajo Crecimiento</i>	# de Empresas: 13.1 % Personal Ocupado: 18.5 % Ingresos: 29.8 %	# de Empresas: 6.8 % Personal Ocupado: 8.3 % Ingresos: 7.1 %
	CRECIMIENTO INTERNO	GLOBALIZADAS
<i>Alto Crecimiento</i>	# de Empresas: 63.6 % Personal Ocupado: 62.1 % Ingresos: 52.4 %	# de Empresas: 16.1 % Personal Ocupado: 11.1 % Ingresos: 10.8 %

Fuente: Centro de Estudios Estratégicos, ITESM Campus San Luis Potosí

Concluyendo el análisis previo, los Sectores industriales del Estado muestran una debilidad importante en sus formas de operar, la cual es resultado en parte por las condiciones estructurales prevalecientes, y en parte por las características que conforman a los mismos Sectores. En una gran parte de los Sectores, apreciamos una gran fragmentación de sus actividades productivas, lo cual ha impedido lograr la obtención de los beneficios derivados de mayores escalas productivas. Son evidentes las diferencias tan marcadas que existen entre los Sectores más concentrados y los fragmentados, en términos de su desempeño económico y productivo. En el caso de este último tipo de Sectores, es donde se presentan actividades que se relacionan mayormente con el simple aprovechamiento de ventajas tradicionales como mano de obra barata o el poder explotar recursos naturales. Parece existir una relación entre la estructura económica del Sector y el tipo de ventajas comparativas que está aprovechando. Mientras que los Sectores más fragmentados tienden a aprovechar exclusivamente ventajas

básicas o tradicionales, aquellos Sectores que aprovechan ventajas más desarrolladas parecerían tender a mostrar una estructura más concentrada.

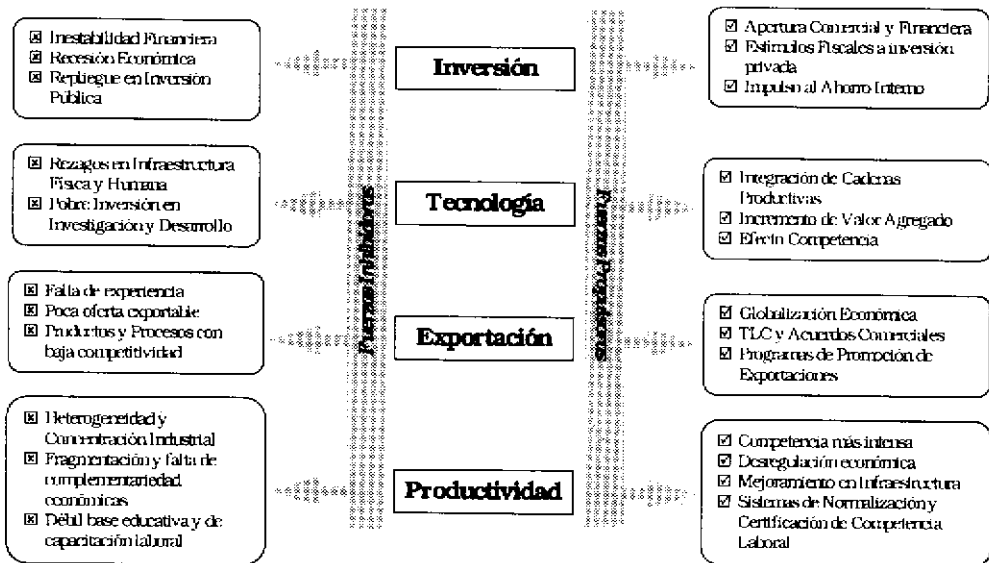
En general, se observa que los Sectores más dinámicos en las manufacturas del Estado muestran un grado importante de concentración en sus estructuras industriales, lo cual implica que existe un grupo reducido de empresas que representan la parte más importante de la actividad económica. Por otro lado, el desarrollo de Sectores más fragmentados -en su gran mayoría conformados por micro y pequeñas empresas- parecería depender de la posibilidad de generar acciones que tiendan a promover esquemas de integración entre las distintas actividades productivas, de tal forma que puedan lograr economías de escala -ya sea en la producción, abastecimiento de materiales, comercialización, desarrollo tecnológico, etc.- que les permita ir mejorando sus niveles de eficiencia y alcanzar mejores niveles de competitividad.

De no existir una política industrial regional que contemple explícitamente el mejoramiento en las condiciones de los sectores más atrasados, esta dinámica tenderá a profundizarse, y, finalmente, aún los Sectores de mayor desarrollo entrarían a un periodo de crisis al existir una débil base industrial de soporte para sus actividades -proveedores, consumidores industriales, servicios de reparación y mantenimiento, etc.- y un mercado doméstico más deprimido debido al deterioro en las condiciones de vida de una parte importante de la población. Esta situación puede evitarse parcialmente por parte de los Sectores de mayor desarrollo si éstos son capaces de incorporarse a mercados más amplios -nacionales o internacionales- y pueden abastecerse en ellos de sus requerimientos de insumos o servicios más especializados. Esta situación, sin embargo, no generaría un mayor bienestar en general para la Entidad, sino únicamente para los Sectores y actividades que se incorporen a esta dinámica, y tendería a profundizar aún más las disparidades y desequilibrios.

Otra de las formas en que parece que se puede romper esa situación del desarrollo, es la formación de vinculaciones industriales que permitan transferir las ventajas más avanzadas de las industrias líderes a las industrias de menor desarrollo, o esquemas de asociación entre empresas de Sectores menos desarrollados que les permitan, en conjunto, operar con condiciones parecidas a las de las industrias concentradas y, de esta manera, obtener las ventajas que una escala y especialización mayor pueden brindar.

Como hemos estado argumentando, la situación actual y el panorama económico que se plantea conlleva riesgos importantes de profundizar desequilibrios existentes en la estructura económico-industrial del país y de nuestra Entidad. De igual forma, el proceso de reforma económica implica oportunidades importantes que favorecen el impulso al dinamismo económico-industrial. La figura siguiente esquematiza estas ideas en la forma de observar las principales fuerzas propulsoras e inhibidoras que ejercen influencia en los Factores de Impulso al desarrollo mencionados: Inversión, Tecnología, Exportación y Productividad.

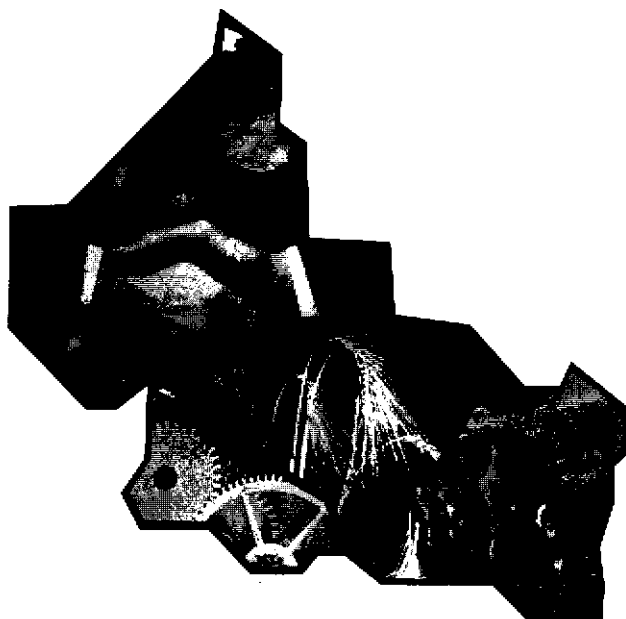
INTERACCIÓN DE FUERZAS QUE IMPACTAN A LOS FACTORES DE IMPULSO AL DESARROLLO POTOSINO



El proceso de reforma económica que se ha venido dando en los últimos años, así como los grandes lineamientos del desarrollo planteados por el actual Gobierno Federal en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 manifiestan importantes aspectos que representan fuerzas que pueden propulsar la inversión, la actualización tecnológica, la promoción de exportaciones y el mejoramiento de la competitividad. Sin embargo, por otra parte se observan también elementos -derivados tanto de la coyuntura económica actual como de la propia estructura socioeconómica- que pueden restringir dichos factores.

El gran reto del desarrollo de nuestra entidad es posicionar a San Luis Potosí en una situación tal que las fuerzas propulsoras contrarresten los efectos adversos de las fuerzas inhibidoras y lograr una condición que propicie favorablemente el impulso al desarrollo. Los aspectos particulares que conlleva este reto, así como las formas de enfrentarlo planteadas en el modelo competitivo presentado en el primer capítulo, constituyen el contenido del siguiente y último capítulo de este libro.

Capítulo 4



**La Articulación Sectorial:
El Escenario a Confrontar**

CAPÍTULO 4 LA ARTICULACIÓN SECTORIAL: EL ESCENARIO A CONFRONTAR

4.1 LOS RETOS DE LA COMPETITIVIDAD POTOSINA

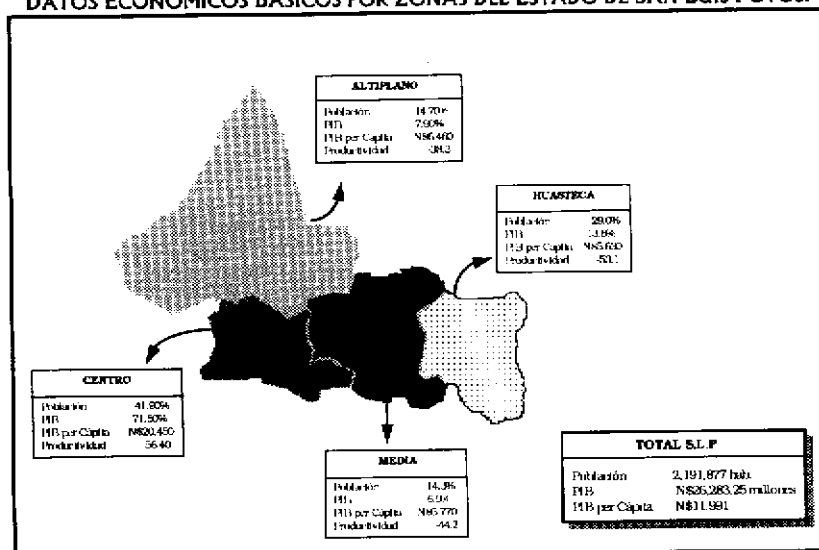
Un aspecto que resulta evidente son las desigualdades económicas, y que se ven reflejadas a su vez en aspectos sociales, que presentan las diferentes Zonas del Estado. Considerando el valor del Producto Interno Bruto de San Luis Potosí para 1995 (26,283 millones de nuevos pesos), la gran mayoría del mismo (71.5%) es generada en la Zona Centro del Estado, restando una porción minoritaria a las otras Zonas de la Entidad. Sin embargo, si bien en términos de su generación de recursos económicos las Zonas del interior del Estado observan una participación minoritaria, en su conjunto concentran a casi un 60% de la población potosina.

Esta situación del desarrollo, se ve reflejada en dos indicadores socioeconómicos básicos: el ingreso per cápita y la productividad. En relación al PIB por habitante, el promedio en San Luis Potosí es de N\$11,991, mientras que a nivel nacional se ubica en N\$18,387, lo cual implica que, en base a este indicador, el nivel de vida promedio del potosino es inferior en un 35% al promedio de vida nacional.

No obstante, al analizarlo por Zonas las diferencias son aún más dramáticas: mientras que la Zona Centro muestra un PIB per cápita ligeramente superior al nacional (en un 11%), las otras Zonas del Estado muestran niveles de atraso de considerable cuantía, el Altiplano presenta un ingreso per cápita inferior en un 65% al del país y las Zonas Media y Huasteca en un 69%.

Algo similar sucede en términos de productividad, si tomamos como base el índice de productividad promedio del Estado -que como ya señalamos presenta un menor nivel que el índice promedio nacional- únicamente la Zona Centro se ubicaría por encima de dicha media, mientras que las otras Zonas muestran niveles de productividad inferiores al promedio estatal; resaltando el caso de la Huasteca, cuya productividad se ubica en más de un 50% por debajo de la promedio del Estado. Al hacer la comparación por Zonas y observar las diferencias tan impresionantes, esas disparidades requieren de acciones inmediatas que busquen un mayor equilibrio en el desarrollo de nuestro Estado.

DATOS ECONÓMICOS BÁSICOS POR ZONAS DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ



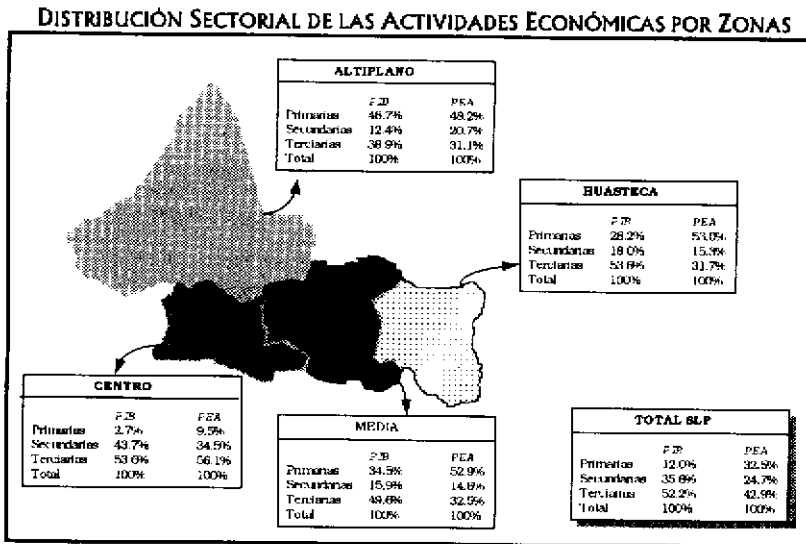
Fuente: Estimaciones propias para 1995. A. Loyola, CEE-ITTESM-SLP (1995).

Analizando la preponderancia en las actividades económicas efectuadas en las distintas Regiones del Estado, podemos ver que en el Altiplano destacan las actividades primarias (agropecuarias y mineras) tanto en función del producto generado (PIB) como por la proporción de población económicamente activa (PEA) dedicada a estas actividades. El grado de industrialización de esta Zona es muy bajo, las actividades de transformación (secundarias) representan solamente el 12% del valor económico generado en esa región, aún cuando absorbe a una quinta parte de la población laboral.

Algo similar sucede en las Zonas Media y Huasteca, en donde las actividades primarias -en este caso las agropecuarias fundamentalmente- emplean a más de la mitad de la PEA de la región y su producción representa alrededor de una tercera parte del PIB de la Zona. Destacan también las actividades terciarias, que como ya se ha mencionado están constituidas en su mayor parte por comercio y servicios tradicionales de menor valor agregado. Al igual que el Altiplano, las Zonas Media y Huasteca muestran un bajo nivel de industrialización (16% en la Zona Media y 18% en la Huasteca). Es precisamente en la Zona Centro donde se concentra el mayor dinamismo industrial, ya que la producción de actividades de transformación representa un 44% del PIB de la Zona, empleando a más de una tercera parte de la población ocupada en la región.

Si como hemos argumentado, parece necesario el que una sociedad cuente con una base industrial más amplia que promueva el desarrollo de otros Sectores, como los servicios no tradicionales y actividades primarias de mayor valor agregado, requerimos activar el

desarrollo industrial potosino que involucre e integre a las distintas Regiones del Estado mediante acciones y proyectos que den un rumbo y orientación a este desarrollo.



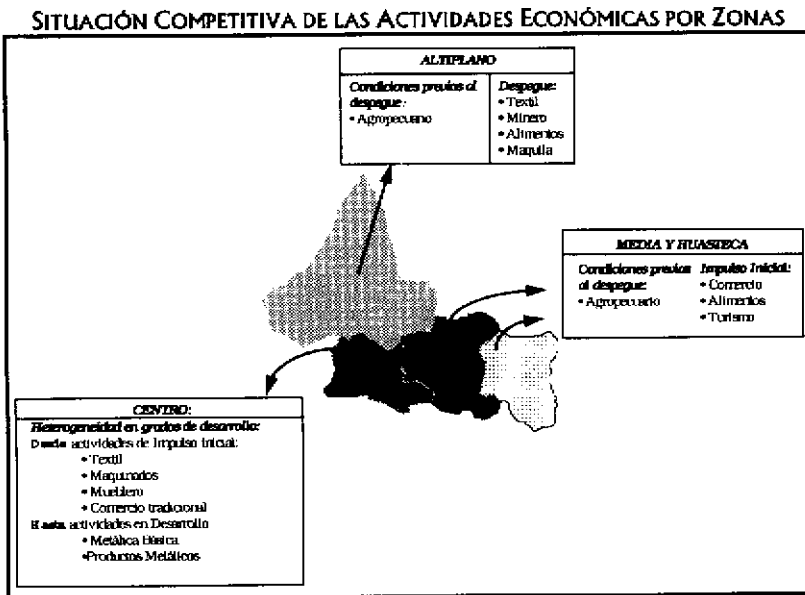
La competitividad regional descansa fundamentalmente en las características de las condiciones estructurales de la región, ya que al existir condiciones más avanzadas que brinden un soporte para las actividades productivas en general de la región, y que a su vez ofrezcan mejores niveles de bienestar a la población, permiten alcanzar mayores niveles de competitividad. Asimismo, las características de los Sectores Productivos que capitalizan dichas ventajas en capacidades propias para su operación, permiten contar con una dinámica económica y productiva más sólida.

En forma similar a lo que presentamos, los niveles competitivos de las Zonas del Estado presentan características dispares. De acuerdo a la tipología que expusimos en el segundo capítulo, las condiciones competitivas imperantes en las Regiones del Estado pueden caracterizarse como lo muestra la siguiente figura.

En general, en las Zonas Media y Huasteca destacan las actividades económicas con menores niveles de competitividad, que pueden ubicarse en fases tempranas de la evolución y desarrollo competitivos, caracterizadas por sus formas tradicionales de producción y una baja incorporación de valor en dichas actividades. La Zona Altiplano presenta una situación muy parecida a la de las Zonas Media y Huasteca, aunque aparecen actividades que podríamos catalogar como de desarrollo intermedio o en posición de despegue, debido a la generación de un mayor valor agregado, como es la minería o la industria textil. Si bien son incipientes y poco difundidas, ofrecen una base para impulsar una mayor nivel de competitividad en la región.

CAPÍTULO 4. LA ARTICULACIÓN SECTORIAL: EL ESCENARIO A CONFRONTAR

Nuevamente, es en la Zona Centro donde observamos actividades de mayor desarrollo competitivo (metálica básica, productos metálicos) aunque tampoco en esta Zona es una situación difundida, ya que coexisten actividades con menores grados de desarrollo con actividades más competitivas y desarrolladas, por lo que se requiere un mayor grado de integración y equilibrios para aminorar esa polarización.



Fuente: A. Loyola, CEE-ITESM-SLP (1995).

Recapitulando sobre elementos tratados a lo largo del presente libro, y ubicando su magnitud para observar la dimensión real de los retos que enfrenta el desarrollo económico del estado de San Luis Potosí, podemos enumerar los siguientes aspectos:

- ✓ Como hemos señalado, estimamos que San Luis Potosí sufrió un retroceso de *cinco años* en su crecimiento económico, únicamente como efecto de las adversidades económicas vividas en 1995. Esto significa que el valor real del Producto Interno Bruto (PIB) de San Luis Potosí en 1995 fue igual al de 1990. Simplemente para regresar al nivel del PIB que se tenía en 1994, es necesario crecer en los próximos dos años a una tasa real del 3%, sin considerar lo que debería crecer la economía para incorporar al mismo nivel de desarrollo a la nueva población del Estado, que se estima crece a un ritmo del 2% anual.

En función del rezago en el nivel promedio de vida en el Estado con respecto al promedio nacional y si buscásemos igualar el PIB por habitante de San Luis Potosí a los índices nacionales, se haría necesario crecer el PIB en un 53%; es decir, si en los próximos años

tuviéramos un crecimiento real del PIB del 5% cada año, se requerirían 9 años -hasta el año 2004- para alcanzar el producto per cápita del país. Esto nuevamente sin tomar en cuenta a la nueva población, lo cual incrementaría el reto en aproximadamente un 2% anual.

- ✓ En términos de las disparidades regionales, si buscásemos equilibrar los niveles de desarrollo de las Zonas Altiplano, Media y Huasteca a nivel promedio del país (medido a través del PIB per cápita), sería necesario un crecimiento del 35% en el PIB actual; esto es, un crecimiento sostenido del 5% real en promedio durante los próximos 6.5 años, además del crecimiento poblacional.
- ✓ Para ubicarnos en un nivel de productividad similar al del país se haría necesario un crecimiento en el PIB del 38.7%; lo cual significa que con el supuesto de un ritmo de crecimiento anual del 5%, tardaríamos casi siete años en lograrlo.
- ✓ Si quisiéramos incrementar la participación de las exportaciones potosinas en el volumen total de exportaciones del país, suponiendo por ejemplo del actual 0.5% a un 1.6% -el peso que representa la economía potosina respecto a la nacional- se haría necesario que éstas crecieran en 3.34 veces; es decir, en un valor equivalente al 25% del PIB actual. En este caso, si pensáramos en un crecimiento anual de las exportaciones del Estado de un 20%, se requerirían casi 7 años para obtener una participación a nivel nacional equiparable a nuestro tamaño como economía. En este caso habría que considerar adicionalmente el ritmo de crecimiento de las exportaciones del país, es decir, un 20% adicional al crecimiento que observen las exportaciones nacionales.

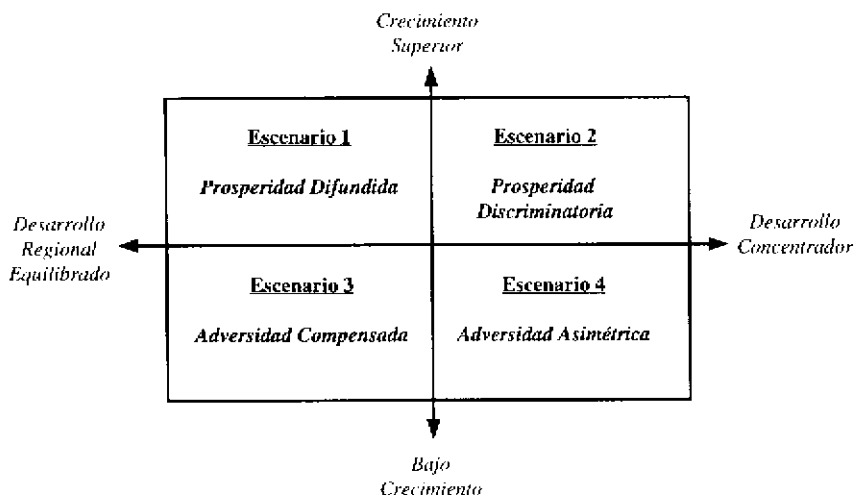
En función de los dos aspectos centrales que involucran las posibilidades de desarrollo futuro del estado de San Luis Potosí -el crecimiento económico y el equilibrio en los grados de desarrollo al interior del Estado- podemos observar cuatro escenarios básicos por los que podría transitar el devenir potosino en los próximos años. En el eje del crecimiento, puede lograrse efectivamente un mayor ritmo de crecimiento económico o se pueden obtener bajos niveles de crecimiento. En la dimensión del equilibrio (con o sin crecimiento), podemos profundizar en un proceso concentrador del desarrollo o buscar uno más equilibrado en términos geográficos y sectoriales.

Conjugando esas dos dimensiones, como mostramos en la figura, es posible observar los cuatro escenarios que planteamos:

- ✓ Escenario 1: *Prosperidad Difundida*.- Un ambiente de crecimiento económico acompañado de un mayor equilibrio en los niveles de desarrollo regionales y sectoriales.
- ✓ Escenario 2: *Prosperidad Discriminatoria*.- Un ambiente de crecimiento económico con mayor concentración de los beneficios del desarrollo a nivel regional y sectorial.
- ✓ Escenario 3: *Adversidad Compensada*.- Un bajo nivel de crecimiento pero con un mayor grado de integración y equilibrio en el desarrollo regional y sectorial.

- ✓ Escenario 4: *Adversidad Asimétrica*. - Un bajo nivel de crecimiento económico manteniendo una alta concentración del desarrollo en términos geográficos y sectoriales.

ESCENARIOS POSIBLES PARA SAN LUIS POTOSÍ



ESCENARIO 1: PROSPERIDAD DIFUNDIDA

Este es el escenario que anhelamos los potosinos: reactivar el proceso de crecimiento económico para superar los rezagos existentes a la par de que se difundan los frutos de este proceso a las distintas regiones, actividades y, finalmente, a todos los estratos de la población en nuestro Estado.

Este escenario involucra incorporar a las distintas regiones y Sectores de actividad económica en San Luis Potosí, a la dinámica actual que caracteriza a la economía global. Esto supone un esfuerzo importante en términos de:

- ✓ Modernización económica
- ✓ Fomento a la micro y pequeña empresa
- ✓ Difusión del desarrollo tecnológico
- ✓ Activación de los niveles de inversión
- ✓ Integración de cadenas productivas
- ✓ Enlaces económico-industriales entre las distintas Zonas del Estado
- ✓ Capacitación de recursos humanos

Mientras que en aspectos del desarrollo social implica:

- ✓ Mejoramiento en infraestructura hacia el interior del Estado
- ✓ Política educativa más amplia
- ✓ Servicios de bienestar social (salud, vivienda, etc.) con mayor alcance

ESCENARIO 2: PROSPERIDAD DISCRIMINATORIA

Este es un escenario muy tentador para impulsar en forma rápida un proceso de reactivación económica, ya que supone sustentar el desarrollo en los Sectores y Zonas que actualmente ofrecen una fortaleza importante en términos económicos. Pero, si este impulso no lo acompañamos de acciones específicas que busquen una adecuada integración del resto de la actividad socio-económica a esta dinámica, finalmente será una pequeña porción de la economía estatal la que observaría una funcionalidad comparable a la de economías de alto desarrollo, mientras que el grueso de la economía quedaría marginada de este proceso modernizador.

En este caso, los aspectos que empujarían a San Luis Potosí hacia un escenario de esta naturaleza serían:

- ✓ Fomento diferenciado a industrias fuertes
- ✓ Promoción del Sector Exportador en forma exclusiva
- ✓ Desarrollo tecnológico concentrado sólo en ciertos Sectores
- ✓ Concentración de la inversión y creación de infraestructura en forma mayoritaria en la Zona Centro del Estado

ESCENARIO 3: ADVERSIDAD COMPENSADA

Este escenario supone el mantener un pobre ritmo de crecimiento económico que sin embargo busca compensarse con una acción, aun cuando insuficiente, por lograr un mayor equilibrio en los grados de desarrollo. Esto implica una mayor atención, dentro de las posibilidades que permite la precariedad económica, a problemas sociales como la pobreza extrema, los grupos indígenas marginados, los micro y pequeños empresarios de Sectores más atrasados, etc. Por las dificultades económicas que supondría este escenario, es posible que se de una recomposición en la estructura económica favoreciendo parcialmente a las actividades agropecuarias y de servicios -en gran medida bajo la característica de autoconsumo-, lo cual ofrecería cierta perspectiva de mayor equilibrio.

Los elementos que podrían llevarnos como Estado a un escenario de este tipo son:

- ✓ Bajos niveles de inversión productiva
- ✓ Mantenimiento de la actual fragmentación económica
- ✓ Mayor acción gubernamental dirigida al desarrollo social

ESCENARIO 4: ADVERSIDAD ASIMÉTRICA

Este sería el escenario más desalentador de los que planteamos, al representar un contexto de nulo crecimiento económico acompañado de una gran concentración del ingreso y una alta polarización en las actividades económicas reflejada a su vez, en las condiciones de vida de los habitantes del Estado. Parecería, además, que esta es la tendencia inercial que lleva actualmente el desarrollo de San Luis Potosí; es decir, el *no hacer nada*, el no iniciar en este momento acciones precisas para darle un determinado rumbo a nuestro desarrollo nos podría llevar en forma casi natural a un escenario de esta índole.

Si reconocemos que el futuro es solamente el resultado de nuestras acciones presentes, de tal forma que lo que hagamos o dejemos de hacer en este momento determinará los resultados que viviremos en los próximos años, la actitud que debemos asumir frente a los escenarios planteados es orientar nuestras acciones a producir aquel escenario que nos parece el más adecuado.

En ese sentido, la propuesta de un modelo de desarrollo para la competitividad de San Luis Potosí que presentamos en este libro está encaminada a posicionar a nuestro Estado, en el mediano plazo, en una situación como la que supone el primer escenario. Estamos conscientes que el movernos hacia un escenario como éste supone el romper con inercias y rezagos que, en muchas ocasiones, parecen haber arraigado ya en la dinámica de la vida de los potosinos. Sin embargo, estamos convencidos también que, sólo con un impulso como ese podremos ir construyendo un mejor San Luis Potosí que se incorpore debidamente al próximo siglo.

El no hacer nada, seguir con la misma tendencia que nos impulsa actualmente, nos dirigiría inevitablemente a un escenario como el cuarto, el cual a todas luces ofrece un aciago panorama. Como lo hemos venido señalando, el modelo que exponemos -al igual que otras propuestas integrales que existan o puedan plantearse- implica un visión integral sobre el desarrollo potosino, que debe verse en su conjunto y no como una serie de acciones aisladas. El resaltar sólo algunas acciones en forma parcializada y sin esa visión de conjunto podría llevar el desarrollo de San Luis Potosí a alguno de los escenarios 2 ó 3, cualquiera de los cuales, en última instancia, no supondría un verdadero desarrollo armónico para nuestra entidad.

Por ello, si queremos efectivamente *Integrar Acciones para Impulsar el Desarrollo* de San Luis Potosí requerimos conjuntar voluntades de los distintos Sectores y actores en el Estado que conduzcan y orienten este proceso de desarrollo. Un elemento central en esto, es la necesidad de diseñar mecanismos e instancias que den vida a este esfuerzo. En este sentido, la última parte de este libro la orientamos a exponer algunas propuestas que podrían enlazar los planteamientos y acciones del Gobierno y los actores económicos; de tal forma que se logre una adecuada articulación entre ellos para impulsar acciones que dinamicen el desarrollo de nuestro Estado. Este es el punto central a observar en la siguiente parte.

4.2 LA ARTICULACIÓN SECTORIAL

Hasta ahora, lo que hemos planteado ha marcado los rumbos y acciones que pudieran detonar el desarrollo de nuestro Estado. sin embargo hace falta un factor adicional para que esto suceda, por esto, en este punto es importante resumir lo que se tiene para que el lector pueda comprender el planteamiento que se presenta para poder articular los Sectores responsables del impulso económico y productivo que sustentan el desarrollo.

Seguiremos insistiendo que el problema sustancial para poder establecer un vínculo real entre la Iniciativa Privada y el Gobierno de San Luis Potosí no está en la falta de intenciones ni proyectos, ni planteamientos de lo que debe hacerse; estimamos que todo esto ya está observado, sino que toda radica principalmente en la falta de articulación.

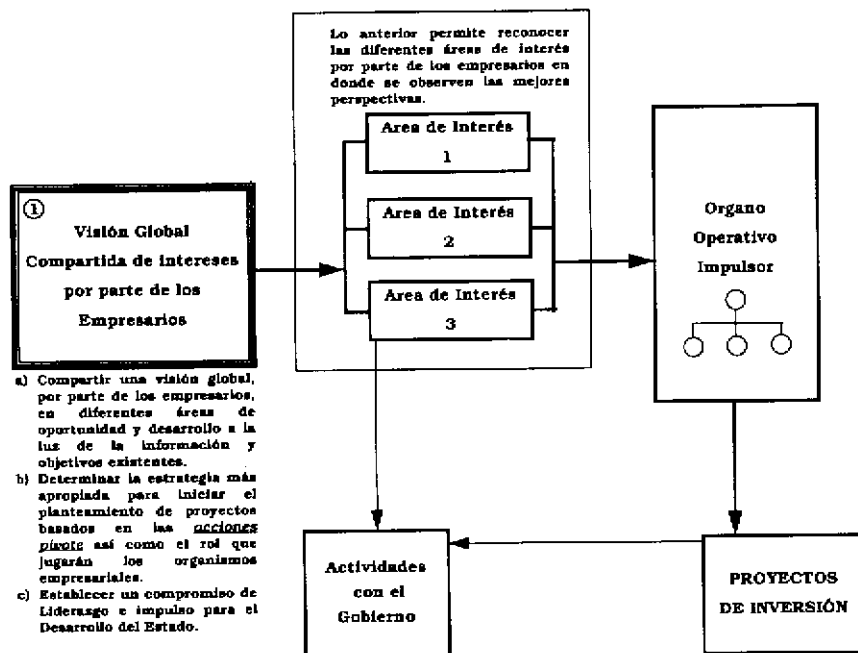
Por un lado, el Gobierno como entidad pública se encuentra cambiando, no sólo en la manera de gobernar, sino en la manera de ejercer el poder; este cambio lo ha obligado a pedir mayor participación ciudadana, la cual a su vez requiere de un trabajo grupal. Por el otro lado, los empresarios han estado más preocupados por defender sus intereses individuales, que se han olvidado de ejercer acciones productivas en forma grupal. Por esta razón, el cambio amerita un cuestionamiento en la manera en que el Gobierno y los empresarios han estado realizando sus actividades; es decir, requieren modernizar su manera de ver y hacer las cosas, pero esta vez en forma articulada.

En cuanto al planteamiento y modelo de articulación sectorial que hacemos para lograr establecer acciones coordinadas en los aspectos mencionados, vemos que es necesario replantear los esquemas de estructura organizativa en la que se ha venido operando por parte de empresarios y Gobierno; por esta razón, le presente propuesta aborda, un reenfoque de la estructura actual, en donde la Secretaría de Fomento Industrial y de Servicios juega el rol central, mismo que plantea, dentro del modelo operativo, el descentralizarla del Gobierno Estatal para hacerla más integrada a la sociedad. Además del efecto político de liderazgo que tomaría esta decisión, existirían otros elementos burocráticos y legales que podrían facilitar la inversión y promoción económica-industrial de así establecerse.

LA ARTICULACIÓN EMPRESARIAL

Si realmente lo que deseamos es emprender acciones, los organismos empresariales deberán empezar a cuestionarse la manera en que ha realizado sus actividades, puesto que no podrán emprenderse nuevos rumbos con viejos esquemas. El siguiente esquema observa a detalle y paso a paso lo que podemos considerar, para que los organismos empresariales coordinen acciones entre sí.

ESQUEMA PARA LOGRAR LA ARTICULACIÓN EMPRESARIAL



Cabe notar, que dentro del esquema un elemento que es el unificador de las acciones, que es el referido al órgano operativo impulsor, el cual también aparece en lo que respecta a la articulación gubernamental.

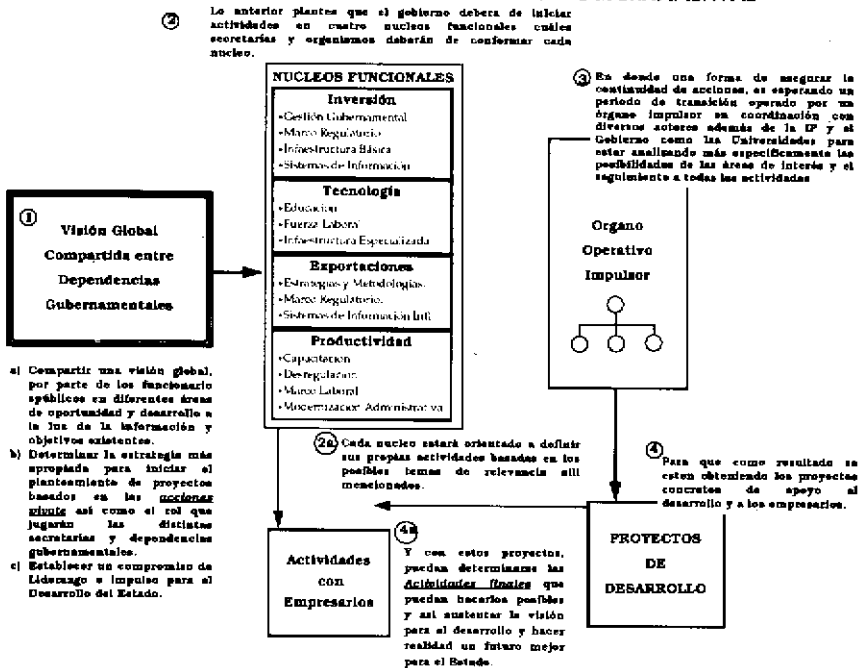
Por ejemplo, en la primera parte deciden como empresarios apoyar al fomento de la inversión en la Zona Media y el Altiplano. El segundo paso sería aglutinar, por parte de los organismos empresariales, cuáles inversionistas de dichas Zonas están o estarían interesados en invertir o asociarse, y determinar en qué áreas; algunos estarán interesados en deshidratadoras de Chile, o emparadoras de hortalizas congeladas, o bien maquiladoras en la rama electrónica.

El tercer paso le corresponde al órgano operativo impulsor, el cual debería de proveer toda la tecnología de información y asistencia para respaldar dichos proyectos y aterrizarlos en posibilidades de inversión, con lo cual se estaría desarrollando el paso 4. El paso 4a, se refiere a la coordinación de acciones con el Gobierno, es decir, qué tipo de apoyos, incentivos o fomentos podrían establecerse para impulsar dichas áreas de interés de los empresarios, de la región en cuestión.

LA ARTICULACIÓN GUBERNAMENTAL

Desde nuestra perspectiva, el Gobierno, y no exclusivamente los empresarios, deberá de modernizar su forma de gestión administrativa; es decir, la manera en que interactúan las Secretarías con los Municipios y las Delegaciones Federales deberán de hacerse por núcleos funcionales, en vez de funciones específicas de cada una de ellas. El siguiente esquema nos muestra la articulación gubernamental en forma de núcleos funcionales:

ESQUEMA PARA LOGRAR LA ARTICULACIÓN GUBERNAMENTAL



Si siguiendo con el esquema de ejemplo, en este caso el primer paso sería poner de acuerdo al Gobierno en determinar cuáles serían sus líneas de acción gubernamental para el desarrollo económico, por ejemplo la exportación. Con esto, el segundo paso sería establecer acciones específicas, por núcleos funcionales, que podrían ser la Secretaría de Fomento Industrial, la de Finanzas, y la de Obras Públicas, en coordinación con la SECOFI. La primera apoyaría en localización de mercados y promoción; la segunda, en incentivos financieros y fiscales; Obras Públicas, en la dotación de infraestructura; y la SECOFI, en el marco regulatorio por ejemplo.

Con este marco hecho, el órgano operativo impulsor trataría de empatar los intereses de los empresarios a las líneas de acción del Gobierno, para que exista congruencia, que en este caso sería la de fomentar, por medio del núcleo, los intereses del Gobierno con los de los empresarios de determinada región del Estado. Así, el paso 4 y 4a serían, el que existan

CAPÍTULO 4. LA ARTICULACIÓN SECTORIAL: EL ESCENARIO A CONFRONTAR

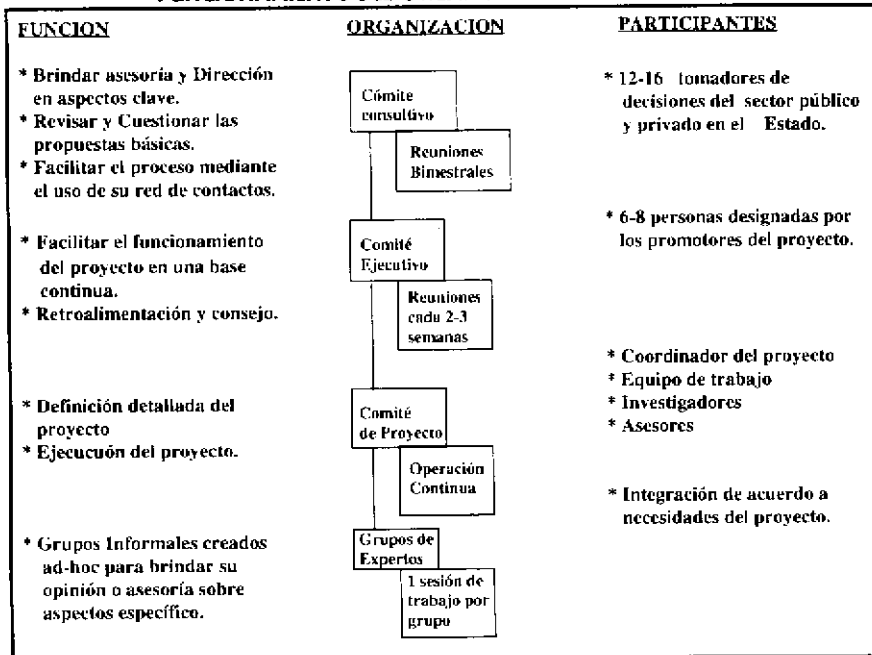
proyectos de desarrollo para el Estado totalmente relacionados con los esfuerzos también de los agentes económicos del Estado.

Esta forma de operar y coordinar actividades, es la única manera probada en la que otros Estados de México y otros Países han podido hacer efectivos resultados en inversión y desarrollo.

EL ÓRGANO OPERATIVO IMPULSOR

Como hemos observado, el órgano operativo impulsor deberá de ser el elemento que aglutine y de seguimiento a todos y cada uno de los proyectos. Este órgano no es nada nuevo, de hecho está basado en acciones pasadas como ya lo fue la formación de un Consejo Consultivo Empresarial y el Comité de Evaluación y Seguimiento de la Secretaría de Fomento Industrial y de Servicios. Sin embargo, esta vez la estructura que debería de operar el órgano supone una descentralización de la Secretaría de Fomento Industrial y de Servicios, que aunque seguiría dependiendo del Ejecutivo Estatal, tendría las ventajas para sortear barreras legales y burocráticas que inhíben muchas veces acciones de fomento económico e industrial; este es semejante al caso que tiene Aguascalientes, y que dicho sea de paso, ha sido muy exitoso a la fecha. Para nuestro caso, todavía habría que establecer los medios y la estrategia de tal decisión. A continuación observamos la estructura interna del órgano:

FUNCIONAMIENTO DEL ÓRGANO OPERATIVO IMPULSOR



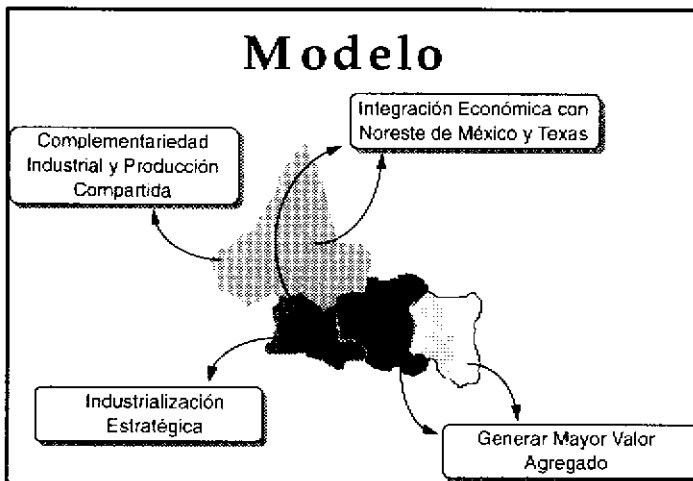
La manera en que estaría funcionando dicho órgano es tal y cual aparece en el dibujo donde se especifica la función, su organización y los posibles participantes, pero lo más importante de este esquema es que debe de ser un órgano con toda y su estructura operativa funcionando, en donde exista un espacio acondicionado y personal trabajando de planta allí, de otra manera sería casi imposible contar con su continuidad. Uno de los grandes retos que sin duda tendría la articulación sectorial sería, irónicamente, el poder finalmente trabajar en grupo.

De esta manera es que la articulación sectorial puede darse, si empezamos a observar a la actividad productiva como una serie de Sectores integrados e interrelacionados podremos darnos cuenta que el efecto sería de mayor impacto en cada una de estas actividades. La articulación sectorial no es asunto del Gobierno o de la IP exclusivamente, tampoco es asunto de una sola Secretaría, Municipio o Delegación; es asunto de la coordinación de actividades entre todos ellos, en su parte correspondiente, en su rol específico, pero unidos con la misma visión y sobre todo, la misma convicción. Es el mayor obstáculo a romper.

4.3 REGRESANDO AL PUNTO DE PARTIDA

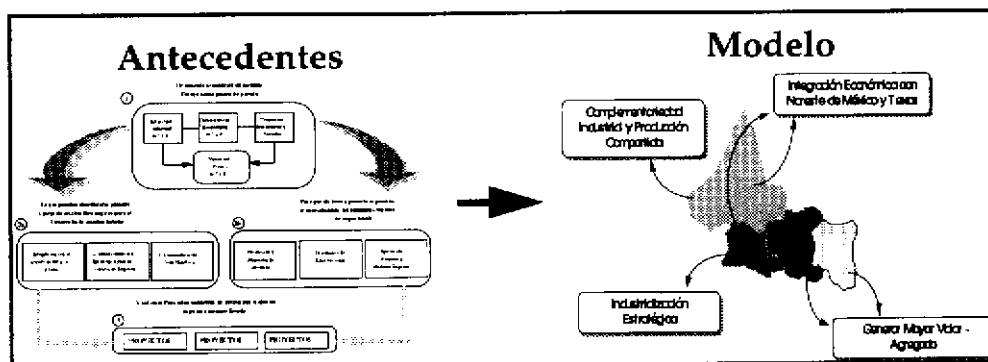
No quisiéramos concluir sin antes recordar y retomar cada uno de los puntos relevantes del libro, con el objeto de asentar las bases en las que cada uno de nosotros estará reconociendo su rol y aportación al desarrollo de San Luis Potosí.

El planteamiento de nosotros inicia dando una respuesta a puntos que por mucho tiempo han inhibido un desarrollo integral del Estado, es decir, planteamos un modelo que puede ser utilizado como punto de partida para impulsar acciones hacia un desarrollo económico e industrial para cada región de San Luis Potosí. Con esto observamos las posibilidades que tiene el Estado en materia de ramas productivas más favorables para determinada región, todas ellas planteadas en cuatro grandes lineamientos.



CAPÍTULO 4. LA ARTICULACIÓN SECTORIAL: EL ESCENARIO A CONFRONTAR

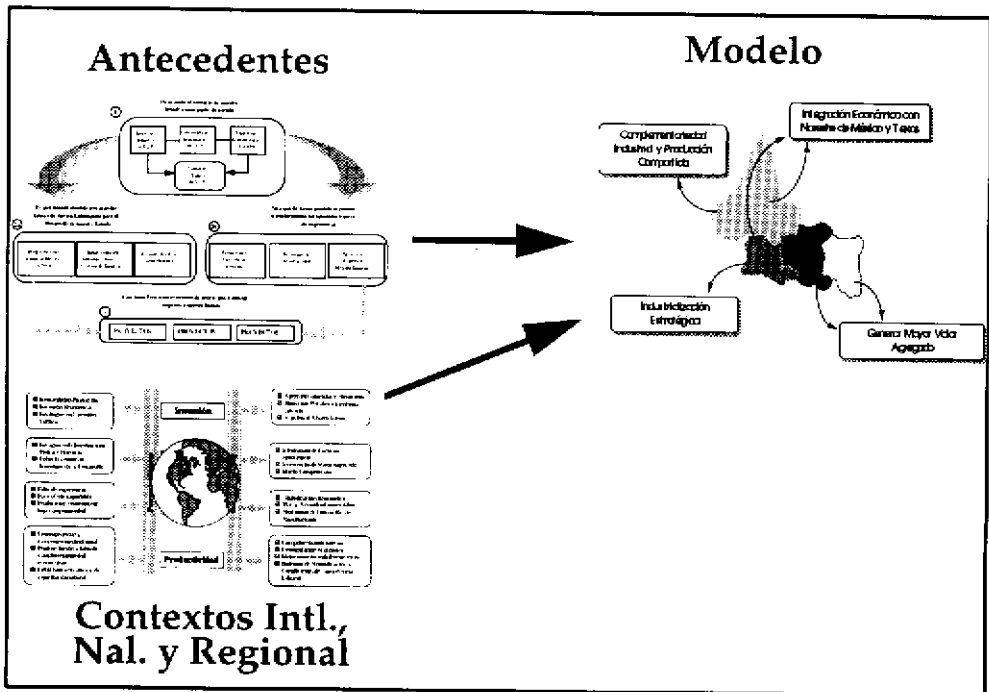
Sin embargo, el modelo no lo planteamos de la nada, existieron tres puntos básicos en los que fue sustentado dicho modelo, el primero de ellos obedeció a los antecedentes que ya existían en cuanto a políticas de desarrollo, análisis de factores críticos del Estado, sus Sectores más relevantes, los *clusters* clave del Sector Económico y las futuras áreas de oportunidad para San Luis Potosí. Todo esto forma parte de los antecedentes del estudio “San Luis Potosí. Diseño de Oportunidades para el Nuevo Siglo”¹ y del libro “Un Dilema para el Futuro de San Luis Potosí”²; por esta razón, dichos planteamientos y propuestas sirvieron como el primer gran soporte del modelo presentado.



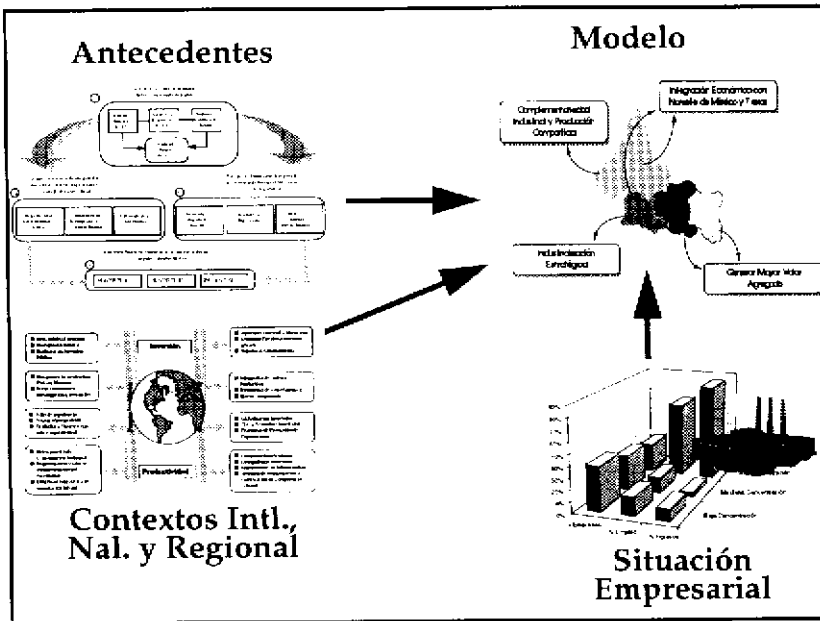
El segundo punto de sustento para el modelo, lo planteamos por los contextos internacional, nacional y regional. Mediante este análisis, pudimos constatar las afectaciones que el entorno proporciona a la actividad productiva de nuestro Estado; con esto, logramos contar con información a nivel de Subsectores y Ramas Productivas para establecer prioridades de fomento e impulso; además, analizamos los factores que pueden contribuir o inhibir el desarrollo de dichos Subsectores y Ramas. Así esta perspectiva planteó el contexto de inicio del desarrollo.

¹ "San Luis Potosí: Diseño de Oportunidades para el Nuevo Siglo", CEE-ITESM-SLP, 1993.

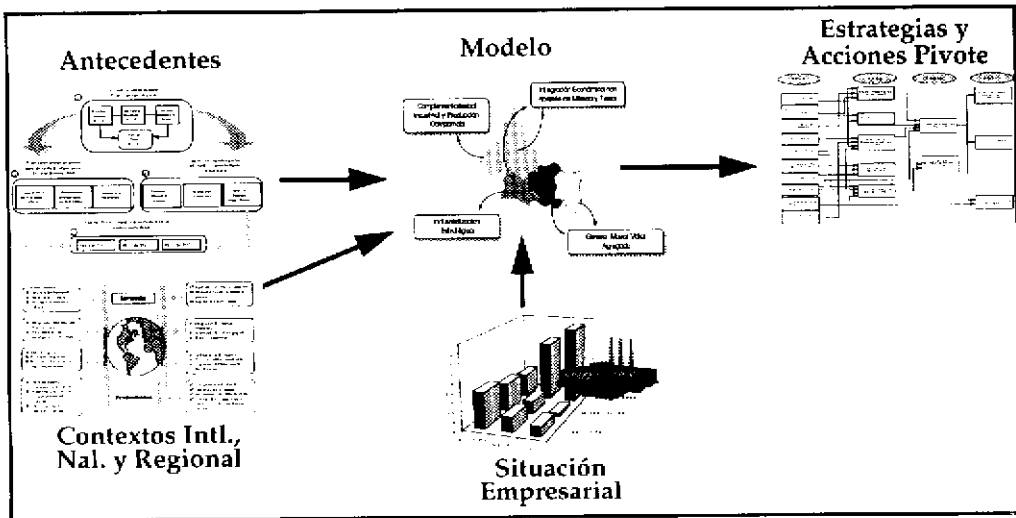
² "Un Dilema para el Futuro de San Luis Potosí", A. Guzmán y A. Loyola. CEE-ITESM-SLP, 1994.



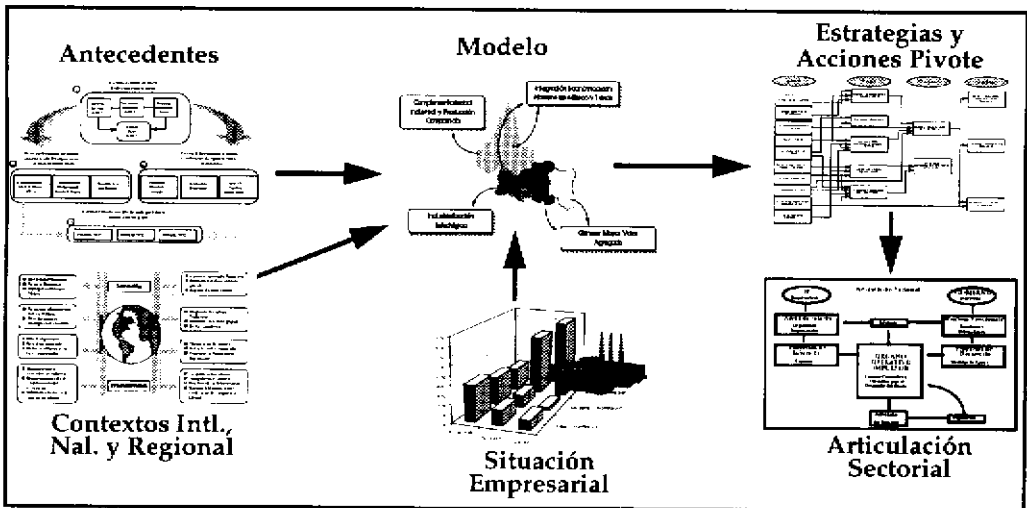
El tercer sustento relevante fue el reconocer una realidad empresarial para el Estado, es decir, el efecto de la crisis económica en 1995, el soporte y apoyo que se le brindaba a la pequeña empresa, así como las posibilidades tecnológicas, productivas y de exportación que presenta nuestra estructura empresarial; así mismo, se presentaron propuestas para el apoyo sobre todo de la pequeña empresa de México, haciendo alusión al trabajo que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) debe estar desarrollando para con dichas empresa. Este análisis establece el eje del movimiento productivo de nuestro Estado.



Con esta parte desarrollada y con el modelo propuesto, pudimos plantear las estrategias que dieran vida al modelo y así, poder detonar actividades relevantes hacia la consecución del mismo; estas estrategias están a su vez asentadas en las acciones pivote, las cuales representan la justificación de las acciones que habríamos de plantear a fin de lograr un verdadero impulso a la economía de San Luis Potosí. También mencionamos la manera en que estas estrategias y acciones logran un equilibrio de fuerzas rectoras y propulsoras para todo el Estado.



Las estrategias y acciones pivote no podrían hacerse realidad sin la fortaleza de una estructura organizativa que administrara y la coordinación de los esfuerzos de dos parte esenciales de cualquier desarrollo: el Gobierno y la Iniciativa Privada. Por esta razón, propusimos un modelo para lograr establecer una articulación para estos dos Sectores, observados e integrados a través de un órgano operativo impulsor que pudiera canalizar proyectos de inversión por parte de los empresarios y proyectos de desarrollo por parte del Gobierno.



Debido a esto, la información y propuestas contenidas en el presente libro, deben de ser un marco referencial no únicamente para el actual Gobierno y Organismos; sino una base de continuidad para el próximo y futuros Gobiernos, así como de Organismos Empresariales: Este libro representa una visión a un plazo mucho mayor, sin embargo, habrá que recordar que 1997 es para San Luis Potosí un año electoral, y por ende, habrá cambios por la voluntad ciudadana. No perdamos en dicha transición los terrenos ya ganados, redoblemos esfuerzos por mantener fija nuestra visión; de otra forma seguiremos siendo agentes de la historia, más que protagonistas del futuro.

Contra toda suposición, afirmamos que nuestro Estado guarda un gran matiz de oportunidades. Hemos planteado aspectos críticos, pero también hemos propuesto alternativas; lo hemos hecho para no evadir nuestra realidad, sino para transformarla en realidades más prometedoras. Jamás, en la historia de San Luis Potosí se ha podido contemplar tanto potencial y sin embargo tan poco aprovechado, existen hombres, empresarios, Gobierno e información, pero entonces ¿Qué puede estar frenando el desarrollo?, ¿Qué puede estar provocando que otros Estados sigan empujando y saliendo adelante aún en tiempos tan adversos?.

CAPÍTULO 4. LA ARTICULACIÓN SECTORIAL: EL ESCENARIO A CONFRONTAR

San Luis Potosí empieza, al día de hoy, con años de retraso en cuanto a su desarrollo y no existe tiempo para dudas, ya hemos invertido, desde nuestra fundación, 400 años de esfuerzo, concentrémonos ahora en años de respuestas y resultados, volvamos pues... al punto de partida.

"Punto de Partida, un Modelo para la Competitividad de San Luis Potosí"

es una publicación del Centro de Estudios Estratégicos del ITESM, Campus San Luis Potosí.

Dirección: Avenida Robles # 600 • Fraccionamiento Jacarandas
San Luis Potosí, S.L.P. México • C.P. 78220
Tels. (91-48) 11-63-80, 81 y 96; 17-69-24 • Fax: (91-48) 11-63-41

Esta Edición se diseñó e imprimió en:

NABIS Comunicación & Imagen

Dirección: Paricutín # 879 • Col. Roma • Monterrey, N.L. México • C.P. 64700 • Tel. (91 8) 358-88-03
Próxima edición: 25 de Abril de 1996
Esta Edición consta de 500 ejemplares
ISBN-968-891-010-4

Punto de Partida

Un Modelo para la Competitividad del Estado de San Luis Potosí

¿Hasta dónde deberá de extender un Estado sus recursos para hacerlos realmente competitivos? y ¿Cuándo estará en posición de iniciar acciones hacia el desarrollo integral? ¿Cuál deberá ser el nuevo rol de participación que tendrá que jugarse entre Gobierno e Iniciativa Privada para articular acciones efectivas hacia un mismo rumbo?

Para el caso de San Luis Potosí, en el presente libro abordamos dichas preguntas, haciendo en forma muy detallada un análisis y reflexión sobre el quehacer potosino en términos de su planeación y ejecución de políticas para un desarrollo ya anhelado por todos. Sentimos que debemos regresar a las bases, con un nuevo ánimo, que han dado solidez a nuestro Estado; pero al mismo tiempo adecuarlas a los tiempos actuales, tiempos que no proporcionan espacio alguno para la duda. Debemos pues, volver al punto de partida.

ISBN-968-891-010-4

