

Repensando la política de apoyo a mipymes en México

Rethinking the Mexico's medium and small business support programs

Roberto Valencia Arriaga*

Palabras clave

Producción y estructura de mercado, Organización de la empresa, Política Industrial, Análisis microeconómico del desarrollo, Comportamiento de la empresa

Key words

Production and Market Structure, Firm Organization, Industrial Policy, Macroeconomic Analysis of Economic Development, Firm Behavior

Jel: L11, L22, L52, O12, D21

71

* Profesor de Tiempo Completo de la Facultad de Economía de la UNAM.
Correo: rova_35@yahoo.com.mx.

Este trabajo forma parte de la Investigación realizada gracias al programa UNAM-PAPIIT número IA303318 “Metas de inflación y su impacto en el ecosistema de negocios mexicano” patrocinado por DGAPA-UNAM.

Resumen

En este trabajo se tiene por objetivo hacer una propuesta de ajuste a los programas de apoyo a las mipymes. Se defiende que la razón principal del porqué las empresas mueren durante sus primeros dos años de vida, no es la falta de acceso al financiamiento, sino la debilidad de la demanda interna, por lo que se propone hacer un ajuste al programa IMMEEX, el cual ahora es utilizado para estimular a que las empresas exportadoras para incluir insumos importados en su producción. Nuestra propuesta radica en otorgar estímulos similares a las empresas beneficiarias del programa, siempre que sus proveedores sean mipymes.

Abstract

The objective of this paper is to make an adjustment proposal for medium and small business support programs. The principal reason of why enterprises fail within their first two years is not due to the lack of financing, but rather weakness in internal demand. This is why an adjustment of the IMMEEX program has been proposed, which is now used for stimulating exporter companies to include imported inputs in their production. Our proposal is to give similar stimuli to beneficiary companies of the IMMEEX program, as long as their providers are medium and small businesses.

Introducción

En el marco de la llegada de un nuevo gobierno a México, mismo que ha se ha autodenominado no neoliberal, nace la esperanza de que algunas medidas de política económica fallidas por muchos años, dejen de utilizarse.

Entre estas se encuentran los subsidios dirigidos a mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas). Si bien desde el punto de vista electoral, siempre va a resultar atractivo cualquier programa de subsidios, desde la óptica de la eficiencia económica no siempre es así. Probablemente, la principal razón del porqué no hay evidencia contundente de que los programas de apoyo a la mipyme hayan sido efectivos, es que han sido construidos bajo el supuesto de que las mipymes necesitan créditos para sobrevivir y luego crecer, y dado que hay imperfecciones en el mercado de crédito, les resulta muy complicado acceder a dichos recursos. Así, la intervención del Estado parece justificarse.

Si bien esta participación estatal no es consistente con un marco neoclásico, sí lo es crear política económica desde el punto de vista de la oferta. En concreto, pensar que las empresas fracasan por no tener créditos a su disposición y no considerar que la razón principal de su muerte se puede deber a la falta de demanda, lleva al diseño de una política consistente con los marcos neoclásicos, que han demostrado, no adecuarse a las necesidades del país.

El objetivo de este trabajo es proponer un ajuste a los programas de apoyo a las mipymes, donde se priorice el diseño de la política, partiendo de un diagnóstico de demanda y no de oferta, como se ha hecho hasta ahora.

Por lo que defendemos que, si esos programas son combinados con otros, como el Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX), sería posible crear una política de fortalecimiento del mercado interno que beneficie a las mipymes, provocando que cualquier subsidio otorgado a éstas, tenga una probabilidad más alta de cumplir su objetivo, pues hasta ahora las empresas apoyadas parecen mantenerse vivas artificialmente con el efecto del subsidio.

El trabajo se divide en cinco secciones, incluyendo la presente introducción. En la segunda se hace una rápida revisión de la literatura. En la tercera se presenta un diagnóstico sobre el estado de las mipymes en México. En la cuarta se presenta nuestra propuesta. Finalmente, se cierra con una breve sección de conclusiones.

I. Breve revisión de la literatura

En nuestra disciplina, históricamente se han tenido posturas encontradas tocante a la participación del Estado como promotor de la actividad económica. De esto se derivan discusiones sobre la pertinencia de algunos programas que incluyen subsidios, ya sea a personas físicas o morales.

En el caso concreto de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) existe una vasta literatura que defiende la existencia de programas gubernamentales dirigidos para apoyarlas. Quizá la razón más importante es que en casi todas las economías, ya sean desarrolladas o en desarrollo, son las que generan la mayor cantidad de empleos (Ayyagari, Demirguc y

Maksimovic, 2011). También se dice que son empresas capaces de adaptarse a diferentes fases del ciclo económico, por lo que se caracterizan por una flexibilidad no presente en las empresas grandes.

Además de que son unidades que suelen ser más eficientes pues gozan de rendimientos crecientes a escala (Helberg, 2000), lo cual puede potenciar cualquier peso invertido en ellas.

De acuerdo a algunos autores, estas empresas suelen enfrentar imperfecciones de mercado, por ejemplo, a la hora de solicitar créditos, estos les pueden ser negados por excesivas regulaciones (Ruchkina, *et al.*, 2017 y Cassamata, 2003).

Una razón adicional puede ser no contar con un colateral suficiente que les permita respaldar el compromiso, y si les es otorgado, suele ser a una tasa de interés muy por encima de la que se otorgaría a empresas de mayor tamaño (De Bettignies y Brander, 2007). Esta situación que es producto de información imperfecta, es conocida en la literatura como el riesgo de selección adversa. Éste ocurre cuando un banco decide negar el crédito a una empresa a pesar de que su proyecto sea rentable.

El resultado se presenta debido a que, aunque el empresario sabe que su proyecto es atractivo, no cuenta con los elementos suficientes para demostrarlo, por lo que su contraparte decide negar el financiamiento. El fenómeno aparece también cuando los bancos otorgan créditos a proyectos que no son rentables, pero que ellos no lo saben, por lo que muchas veces la decisión es tomada a partir de la buena reputación del prestatario, lo cual evidentemente no es garantía de proyectos financieramente atractivos (Stiglitz y Weiss, 1981).

Combinando las bondades de las que parecen gozar las mipymes junto con las imperfecciones a las que se enfrentan, pareciera ser justificado que el Estado participe con créditos blandos o incluso en muchas ocasiones con subsidios.

Cravo y Piza (2016) señalan que existen dos tipos de empresarios, aquellos que son emprendedores por oportunidad y los que lo son por necesidad. De acuerdo a los autores, los primeros, son aquellos que encuentran en el mercado una oportunidad de negocio, es decir son capaces de detectar alguna necesidad no cubierta, por lo que dedican sus esfuerzos a buscar la manera de atender ese nicho de mercado. Los segundos por su parte, se convierten en empresarios porque no encuentran una oportunidad de empleo en el mercado formal.

El tipo de unidades que estos últimos suelen constituir son microempresas de carácter familiar, que en muchas ocasiones no buscan crecer, sino que se conforman con sacar adelante sus compromisos financieros de corto plazo. Así bien, podemos decir que normalmente los emprendedores por oportunidad son aquellos que formulan proyectos de inversión desde el punto de vista de la demanda, mientras que los emprendedores por necesidad los formulan desde la óptica de la oferta. Esto quiere decir que hay una mayor probabilidad de que un apoyo a los primeros sea más exitoso respecto a los segundos. La razón es que los emprendedores por oportunidad al detectar la necesidad no atendida, han resuelto ya el principal problema de toda empresa, definir a quien le van a vender; por su parte, en el caso de los emprendedores por necesidad, se parte del supuesto que el producto por lanzar, puede tener un lugar en el mercado, haciendo uso de la mal llamada Ley de Say, al pensar que toda oferta crea su propia demanda.¹

¹ Say nunca señaló que al lanzar un producto nuevo al mercado éste sería capaz de crear un mercado nuevo; más bien él creía que al producir un nuevo bien, se necesitarían una serie de insumos, los cuales serían demandados por el productor, por lo que la oferta de un bien crearía su propia demanda, entendida esta última como los insumos necesarios para la producción del bien. Es decir, se crea una demanda hacia atrás, no hacia adelante

Lo anterior implica que, si no se cumple la creación “mágica” del nuevo mercado luego de ser lanzado el nuevo bien, entonces el proyecto fracasará, y por ende el apoyo otorgado no se recuperará y el programa gubernamental fallará.

Quizá el lector cuestione que proyectos innovadores como la computadora, el celular, o el internet, entre otros, fueron capaces de crear su propio mercado, lo cual es cierto, no obstante, antes de ser conocidos en el mercado vivieron un proceso de emprendimiento por oportunidad, pues quienes los lanzaron al mercado, no estaban pensando en auto emplearse, estaban pensando en cómo resolver una necesidad de la sociedad. En este sentido, la innovación en muchos casos ha sido también producto de accidentes millonarios, pero nuevamente, esto ha ocurrido porque alguien ha estado en busca de resolver alguna necesidad en particular, sin pensar que posteriormente terminaría resolviendo una muy distinta de la originalmente planteada.

Una característica adicional con la que se puede distinguir a unos y otros, es que mientras los primeros tienen motivos suficientes para mantenerse en su proyecto, pues tienen clara una meta, los segundos, al menor coqueteo de un empleo formal que les ofrezca la estabilidad que la microempresa no brinda, decidirán cerrar.

Hallberg (2000) señala que una política de apoyo dirigida a emprendedores o empresarios del segundo tipo, no puede ser igual a la dirigida a los del primer tipo, ya que, las condiciones de los microempresarios, limita sus oportunidades de crecimiento al ser la mayoría informales. Algo similar concluyen López-Acevedo y Tan (2011) quienes defienden que no se deben crear políticas de apoyo a microempresarios. De hecho, los mismos autores sostienen que hay muchos mitos alrededor de

(para una discusión profunda véase Harris, 1985).

las razones teóricas del porqué apoyar con programas gubernamentales a las mipymes. Ellos apuntan, que si bien, las mipymes son ampliamente creadoras de empleo, también son grandes destructoras del mismo, lo cual se traduce en empresas con una alta rotación de personal, y por ende mayores costos laborales respecto de las empresas de mayor tamaño.

Así bien, parece que los programas gubernamentales de apoyo a mipymes no forzosa-

mente son el mejor instrumento para fortalecer el ecosistema de negocios, de hecho, la experiencia mexicana no es muy halagadora como a continuación se presentará.

II. Diagnóstico sobre las mipymes en México

El papel de las mipymes en la economía mexicana se puede resumir con el siguiente cuadro:

Cuadro 1. *Indicadores económicos por tamaño de empresa durante 2014 (miles de pesos)*

Tipo de empresa	Unidades económicas	Valor de la producción	Productividad por unidad	Remuneraciones	Personal Ocupado	Remuneración promedio por ocupado	Valor de la producción por ocupado
Micro	4,020,817	\$ 990,628,558	\$ 246	\$ 152,227,989	\$9,903,744	\$16.74	\$108.94
Pequeña	189,468	\$1,838,345,284	\$9,703	\$342,803,639	\$5,406,094	\$63.41	\$340.05
Mediana	11,769	\$1,045,157,690	\$88,806	\$180,042,837	\$1,976,433	\$91.09	\$528.81
Grande	8,691	\$10,110,181,686	\$1,163,293	\$719,268,257	\$5,100,087	\$141.03	\$1,982.35
Total	4,230,745	\$13,984,313,218		\$1,394,342,720	\$21,576,358		

Fuente: elaboración propia con datos del Censo Económico 2014 de INEGI.

Con los datos de la tabla es posible estimar que las mipymes en 2014 representaron el 99.79% de las unidades económicas, aunque debe resaltarse que por sí solas, las microempresas, significaron 95.04%. También es posible inferir que, en nuestro país generaron el 76.36% del empleo, lo cual es consistente con las razones antes expuestas del porqué apoyarlas.

No obstante, los datos también permiten estimar que el valor de la producción de las mipymes representó apenas 27.79%, lo cual, aunado a la productividad por unidad, deja claro ver que no son el tipo de unidades que más aporta a la economía en su conjunto.

Adicionalmente, si bien estas unidades pagaron 48.42% del total de remuneraciones

cubiertas en el país durante el año, el promedio pagado por persona ocupado es demasiado bajo, pues apenas alcanzó a cubrir 67.29% de un salario mínimo al mes², mientras que en la pequeña empresa se pagaron en promedio 2.61 salarios mínimos, al tiempo que en la mediana empresa el dato representó 3.76 y en la grande 5.82 salarios mínimos mensuales.

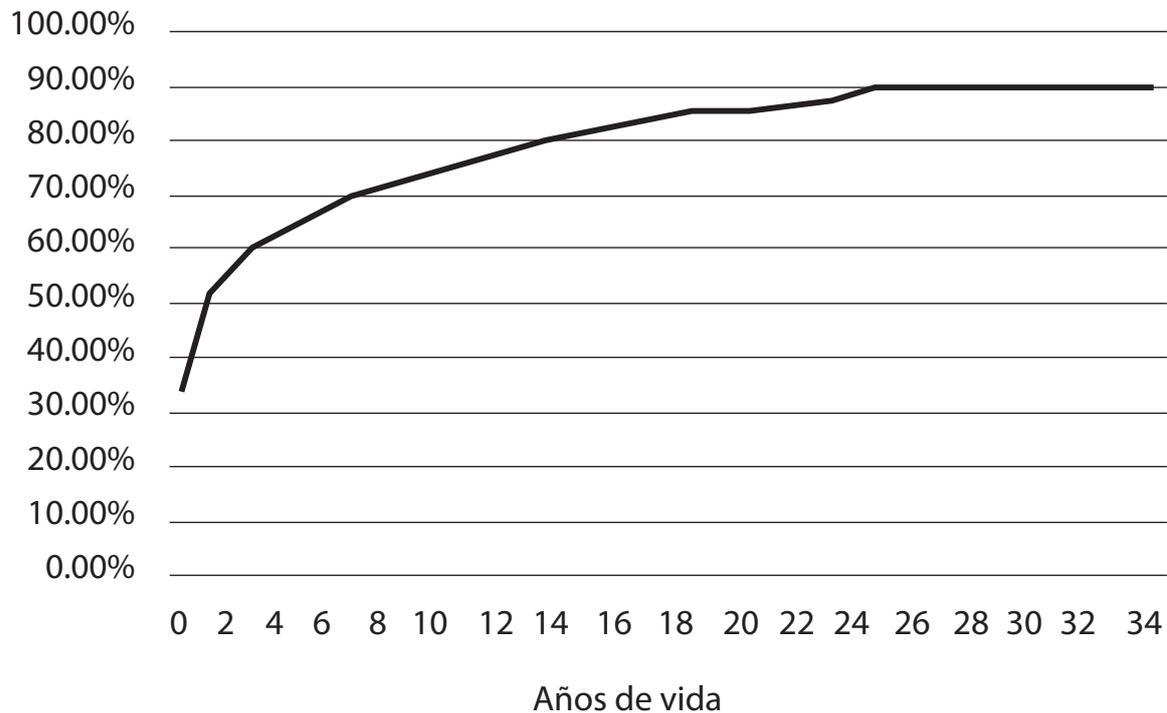
Sin duda, los datos desnudan por un lado lo bajo de los salarios en México, lo cual es una importante razón de porqué se tiene un mercado interno contraído; así también se observa la precariedad vivida por los empleados en las microempresas.

² Para el cálculo se consideró el salario mínimo de la zona geográfica "A" que en 2014 fue de 67.29 pesos diarios

Por otra parte, si tomamos como un indicador de la productividad laboral, el valor de la producción por ocupado, en promedio encontramos que ésta es también proporcional al tamaño de la empresa, pues mientras la productividad es sumamente baja para la micro, la empresa grande dista en mucho de las mipymes en conjunto. Lo anterior puede ser una razón del porque hay una alta tasa de cierre de empresas en el

país, pues tan solo en 2009, 41.1% de empresas existentes cerraron operaciones, lo cual dio pie a que de las 4,230,745 unidades económicas en 2014, 53.1% fueran sobrevivientes, mientras el resto fueron empresas de nueva creación (véase INEGI, 2009 y 2014). De hecho, según el INEGI, una empresa al nacer, tiene una probabilidad de morir en su primer año de 33.28%, como se podrá ver en la siguiente gráfica:

Gráfica 1 Probabilidad de morir de una empresa antes de cumplir la edad



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI

La gráfica se debe leer de la siguiente manera: una empresa al nacer (se encuentra en el año cero) tiene una probabilidad de no superar su primer año de vida de 33.28%. Esa misma empresa enfrenta una probabilidad de no llegar al año 5 de 67.92%, mientras que la probabilidad de desaparecer en 10 años es de 76.67%, la de no llegar a 20 es de 86.01%, es decir, se enfrentan a una probabilidad decreciente en el tiempo de morir, pues a medida que más años

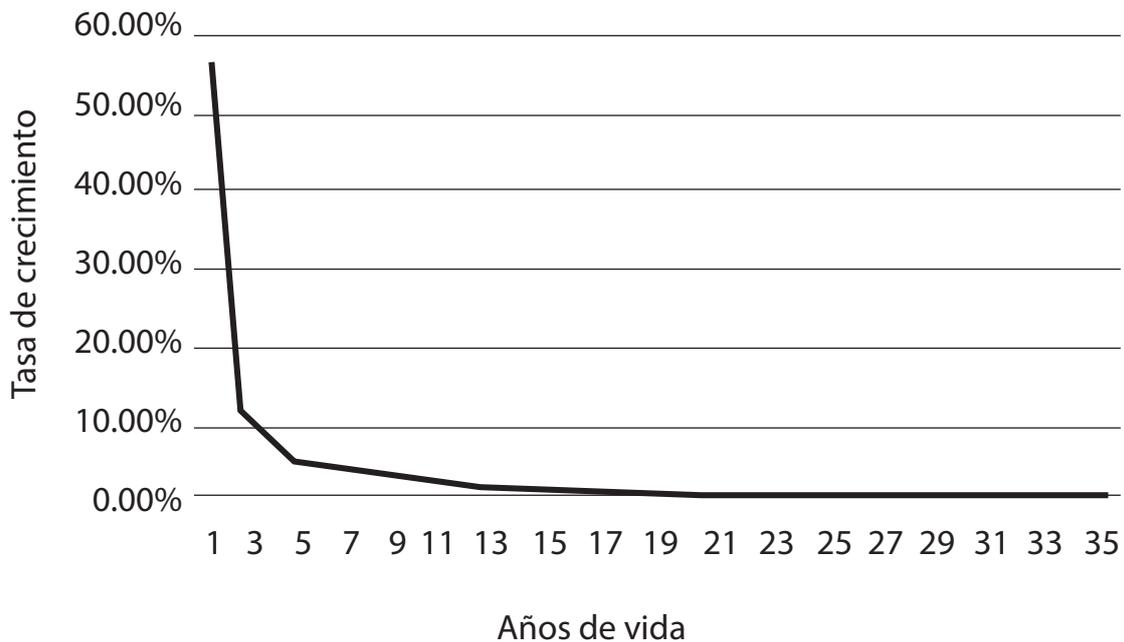
pasen en el mercado lograrán ser más sólidas.

Esto también significa que de superar el año 1, su probabilidad de muerte habrá decrecido en 56.41%, mientras que al superar el segundo año ésta habrá caído un 11.25% adicional.

Pero al pasar del año 4 al 5, tan solo habrá caído en un 4.03% y del año 9 al 10 de 1.83% mientras de 19 al 20 únicamente 0.83%.

Todo esto se ve en la siguiente gráfica:

Gráfica 2 Tasa de crecimiento de la probabilidad de morir



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI

Como se observa, es claro que los dos primeros años de vida son los cruciales para la supervivencia de una nueva empresa.

En este sentido, de acuerdo a Echecopar, *et al* (2006) y Reid y Nigtingale (2011) una de las principales razones de por qué cierran las empresas, es la falta de recursos para fundear sus proyectos.

En este sentido, gobiernos como el mexicano, han realizado importantes esfuerzos para orientar programas de apoyo a las mipymes.

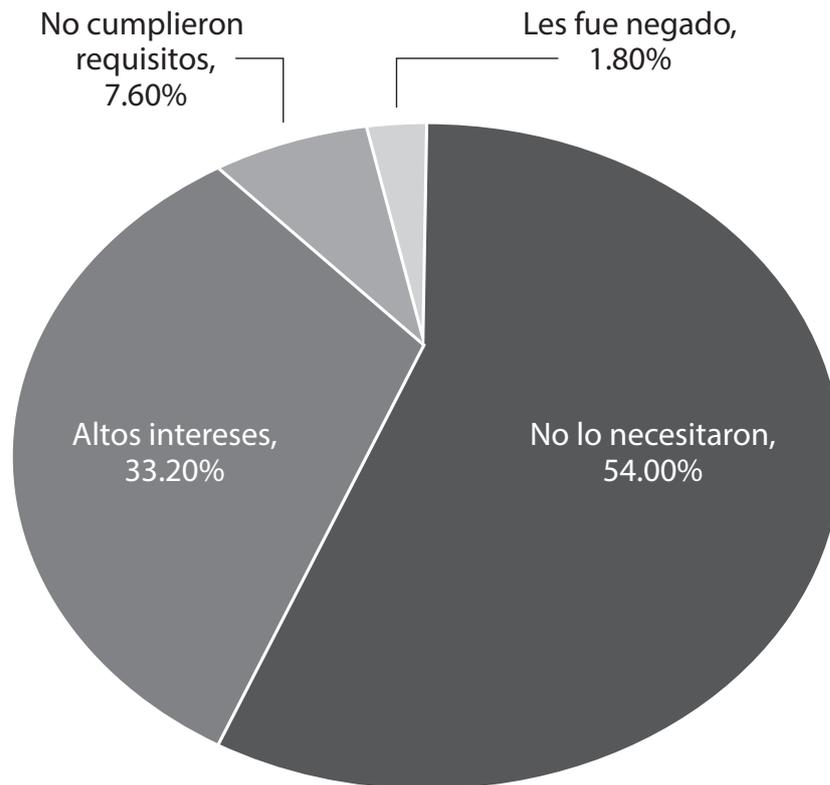
No obstante, no hay evidencia contundente de que con esos recursos se haya disminuido

la muerte de las empresas (Hernández y Valencia, 2015), la creación de empleos o mejora en las remuneraciones (Fuentes, Lorenzo y Zamudio, 2009; Colmex, 2012).

Con estos resultados es poco plausible defender la continuidad de los programas, a lo cual debemos agregar que en México muy pocas empresas demuestran tener necesidad de financiamiento. De acuerdo a INEGI (2014) tan solo 18.6% de las empresas con menos de dos años de vida obtuvo financiamiento. El resto de empresas que no lo usó, fue por las razones que a continuación se muestran:

78

Gráfica 3 Razones del por qué las empresas no obtuvieron financiamiento



Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico de INEGI (2014)

La gráfica es contundente al señalar que la razón principal es que no se requirió, pues aun sumando los conceptos “No cumplieron requisitos” y “Les fue negado”, tenemos que menos de 10% de las empresas no accede a financiamiento por un tema que puede considerarse como una imperfección del mercado. Así que el universo de empresas que podrían ser beneficiarias de los programas gubernamentales para ser muy corto. De hecho, en 2013 eran 1,040,429 las empresas con menos de dos años de vida, por lo que las que solicitaron financiamiento fueron 193,012, resultando que 97,800 unidades son las que no tuvieron acceso al financiamiento por alguna imperfección del mercado.

Así bien, la alta probabilidad de que una empresa muera en sus primeros dos años, no parece ser el acceso al financiamiento, por lo que resulta necesario no crear políticas desde el punto de vista de la oferta, sino que parece ser tiempo de mirar al otro lado de la economía y entender que la razón del porqué es altamente probable que una empresa no sobreviva obedece a que los nuevos proyectos se enfrentan a un mercado interno contraído, por lo que les resulta sumamente difícil competir y sobrevivir. Esto significa que ejecutar otro programa de características similares, donde nuevamente se otorguen apoyos directos o indirectos a las pymes tiene una probabilidad de éxito muy baja.

III. Propuesta para mejorar la eficiencia de los programas

La política pública debería enfocarse en el fortalecimiento del mercado interno, pues si las pymes nacen en un contexto donde se demanden bienes y servicios, les será más fácil sobrevivir, de otra forma solo se mantienen vivas artificialmente con los apoyos otorgados.

Si bien reconocemos la dificultad de resolver el problema del mercado interno en el corto plazo, debemos aprovechar algunas coyunturas de la economía nacional que permitan proteger los nuevos emprendimientos.

En el programa Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX), se encuentra precisamente una oportunidad que puede ser aprovechado de una forma más eficiente. Éste fue creado en 2006 con el fin de impulsar la competitividad de las exportaciones mexicanas en el mercado internacional, dando facilidad a que los exportadores adquirieran materias primas o servicios de logística en el extranjero con la condición de que, al ser utilizados para generar bienes de exportación, pudieran recuperar el pago de impuestos como el IGI (Impuesto general de importación), IVA (Impuesto al valor agregado) y cuotas compensatorias³.

Este programa si bien tiene un fin noble, parece ha dejado resultados contraproducentes, pues hasta septiembre de 2018, de cada dólar gastado en la adquisición de materias primas para generar bienes de exportación, se erogaron 72.95 centavos en el extranjero.⁴

Esto quiere decir que una parte importante de la derrama, es decir el motor de la dinámica exportadora, es expulsado de México.

Desde luego, esto ha provocado que los resultados en el crecimiento económico esperados por el modelo de crecimiento guiado por exportaciones no sean los esperados.

Se propone modificar las reglas del programa IMMEX, donde ahora se busque incentivar a la actividad exportadora, pero otorgando el beneficio fiscal del no pago de los impuestos

3 Véase <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/immex> (consultado el 26 de febrero de 2019).

4 Cálculo con datos de INEGI.

referidos, siempre que el gasto en insumos o servicios logísticos sean adquiridos de empresas mexicanas.

La Secretaría de Economía podría lanzar un programa de creación y fortalecimiento de mipymes donde el fin sea integrar a las mipymes a los sectores estratégicos en materia de exportación para el país. Estas empresas deberán contar con la aprobación de la Secretaría para ser proveedores autorizados, además de estar al corriente en sus obligaciones fiscales mes a mes. De esta forma los apoyos destinados antes para la creación de nuevas empresas en todas las ramas de la economía, serán destinados estratégicamente a aquellas industrias clave para el país. Las nuevas empresas tendrán la ventaja de entrar a un mercado que ya tiene una dinámica importante, por lo que la demanda existente permitirá su desarrollo. Por otro lado, la adquisición de materias primas de proveedores nacionales, ayudará a que el país se beneficie de toda la derrama que implica la actividad exportadora, a la par que el efecto traspaso del tipo de cambio a la inflación se reduciría. Cabe abonar también que las empresas que actualmente participan en el programa IMMEX no saldrán afectadas pues su exención de impuestos se mantendrá vigente, con las mismas condiciones que hoy se manejan.

Desde luego, es un programa que se tendría que desarrollar paulatinamente, pues las empresas proveedoras tendrán que cumplir los estándares internacionales, lo cual puede demandar una capacitación más especializada, alguna certificación u otro componente donde la Secretaría puede apoyar, encontrando así una inversión con mayor probabilidad de retorno, pues la oportunidad de mercado ya existe, solo hace falta cubrir la necesidad.

Conclusiones

La creación de nuevos programas de subsidios para mipymes en México, parecen no ser una estrategia eficiente para resolver el problema de la alta mortandad en mipymes. La creación de este tipo de programas ha sido fundamentada desde el lado de la oferta, aseverando que la falta de crédito en las unidades en cuestión, es la razón principal del porqué las empresas fracasan. No obstante, es difícil pensar que una empresa con crédito abundantes pueda llegar a una larga vida si esta no encuentra un mercado al cual venderle sus productos, y si lo hace, estará viviendo artificialmente pues la razón de su existencia no será la rentabilidad del negocio, sino que hay una fuente de financiamiento externa que le permite sopesar sus problemas de liquidez de corto plazo.

Así, es importante dar un giro en la interpretación de este problema, y comprender que las empresas en México y en el mundo fracasan principalmente por no estar inmersas en un mercado fuerte. Por lo anterior, se propone que, si se va a subsidiar nuevamente a empresas de menor tamaño, se trate de reducir la probabilidad de fracaso integrando a las unidades económicas apoyadas a mercados con dinámicas ya consolidadas, es el caso de las industrias de exportación.

Bibliografía

- Ayyagari, M., A. Demircuc y V. Maksimovic (2011) "Small and Young firms across the world: contribution to employment, job creation and growth. World Bank Group. Disponible es doi.org/10.1596/1813-9450-5631

- Casamatta C. (2003) "Financing and Advising: optimal financial contracts with venture capitalist" en *Journal of Finance*. Vol. 58, No. 5, pp: 2059-2086.
- Colmex (2012) "Evaluación específica de costo-efectividad 2010-2011 del Fondo de apoyo para la micro y mediana empresa". México, Colegio de México
- Cravo, T. y C. Piza (2016) "The impact of business support services for small and medium enterprises on firm performance in low- and middle- income countries. Inter American Development Bank. Working paper series No. IDB-WP-709
- De Bettignies J. y J. Brander (2007) "Financing entrepreneurship: bank finance versus venture capital" in *Journal of Business Venturing*. Vol 22. No. 6, pp. 808-832
- Echecopar, G., P. Angelelli, G. Galleguillos y M. Schorr (2006) "Capital semilla para el financiamiento de las nuevas empresas. Avances y lecciones aprendidas en América Latina" Serie de reportes de las mejores prácticas. Sustainable Development Department, IDB.
- Fuentes, J., R. Lorenzo y A. Zamudio (2009) "Evaluación integral 2008-2009 del Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa". Tecnológico de Monterrey.
- Hallberg K. (2000) "A Market Oriented Strategy for Small and Medium Scale Enterprises". International Finance Corporation. Discussion Papers No. 40
- Harris, L. (1985) *Teoría Monetaria* México, Fondo de Cultura Económica
- Hernández, A. y R. Valencia (2015) "El Fondo Nacional del Emprendedor como coadyuvante a la activación económica en México a 13 años de su operación" en Quintero, M., S. Padillas y L. López (Eds) *Las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo económico, cultural y tecnológico de México* Ed. M. A. Porrúa.
- INEGI (2009) *Censo Económico* Disponible en www.inegi.org.mx
- INEGI (2014) *Censo Económico* Disponible en www.inegi.org.mx
- López-Acevedo y Tan (2011) "Impact Evaluation of Small and Medium Enterprise Programs in Latin America and the Caribbean" The World Bank, Washington D.C.
- Reid, A. y P. Nightingale (2011) "The role of different funding models in stimulating the creation of innovative new companies. What is the most appropriate model for Europe? A report to the European research area board". European Commission, Directorate-General Research.
- Ruchkina G., M. Melnichuk, S. Frumina y G. Mentel (2017) "Small and medium enterprises in the context of regional development and innovations" en *Journal of International Studies*. doi: 10.14254/2017-8330.2017/10/4/20
- Stiglitz, J. y A. Weiss (1981) "Credit Rationing in Markets with imperfect Information" en *The American Economic Review*. Vol. 71, No. 3, pp. 393-410