

26
20je.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLÁN



**“ PERSPECTIVAS Y RETOS DEL EJECUTIVO
FINANCIERO ANTE LA APERTURA COMERCIAL ”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

ERIKA PENELOPE GONZALEZ TORRES

ASESOR: C.P. PEDRO ACEVEDO ROMERO

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1994



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FEB-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:
"Perspectivas y Retos del Ejecutivo Financiero ante la Apertura Comercial"

que presenta la pasante: Erika Penélope González Torres
con número de cuenta: 8510588-3 para obtener el TÍTULO de:

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 17 de marzo de 1974

PRESIDENTE	C.P. Pedro Acevedo Romero
VOCAL	L.E. Federico Vargas García
SECRETARIO	C.P. Rafael Mejía Rodríguez
PRIMER SUPLENTE	L.E. Marcela Angeles Dauahare
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Pedro E. Vargas Reyes

GRACIAS A DIOS

A MIS PADRES:

Gracias! porque son lo mejor y más grande que Dios a podido darme. Mi mejor ejemplo, y el mayor de mis orgullos.

A MIS HERMANOS:

Por ser una parte muy importante de mi vida, por contribuir a la formación de nuestra hermosa familia, y por todo el amor que me han dado.

A TI MI AMOR:

Por enseñarme a ser mejor, aunque el camino sea el más difícil; y por todo lo demás que he aprendido junto a ti... te voy a agradecer toda mi vida.

A todos los que han sido guías y compañeros de mi camino.

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**PERSPECTIVAS Y RETOS DEL EJECUTIVO
FINANCIERO
ANTE LA APERTURA COMERCIAL.**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN.**

ASESOR: C. P. PEDRO ACEVEDO ROMERO.

ERIKA PENÉLOPE GONZÁLEZ TORRES.

AGOSTO 1994.

ÍNDICE.

Prologo.....	iv
Introducción.....	v
Hipótesis y Objetivo.....	vi
Capítulo # 1. ANTECEDENTES.	
1.1. El Administrador Financiero.....	2
1.2. Las Finanzas en México.....	4
1.3. Apertura Comercial.....	6
1.4. Comercio Exterior.....	19
1.4.1. Teoría de las Ventajas Comparativas.....	22
1.5. Entrada de México al GATT.....	24
1.6. México se Prepara para el Acuerdo de Libre Comercio.....	28
1.6.1. Antecedentes.....	30
1.6.2. Inicios del Acuerdo de Libre Comercio.....	35
Capítulo # 2. MEDIDAS POLÍTICO ECONÓMICAS ADOPTADAS POR EL GOBIERNO ANTE LA APERTURA COMERCIAL.	
2.1. Parámetros Establecidos.....	48
Capítulo # 3. EL EJECUTIVO FINANCIERO Y LOS EFECTOS ECONÓMICOS EN LA EMPRESA.	
3.1. Repercusión Financiera.....	58
3.2. La Mejor Opción: Reingeniería de Negocios.....	61

3.2.1. El Nuevo Mundo del Trabajo.....	67
3.2.2. El Rol Habilitador de la Tecnología de la Información.....	72
3.2.3. Quien va a Hacer la Reingeniería.....	74
3.2.4. A la Caza de Oportunidades de Reingeniería.....	78
3.2.5. La Experiencia del Rediseño de Procesos.....	79
3.2.6. Embarcándose en la Reingeniería.....	80

Capítulo # 4. PERSPECTIVAS ECONÓMICAS QUE ENFRENTA EL EJECUTIVO FINANCIERO.

4.1. Bases Adoptadas por el Ejecutivo Financiero Para entrar a la Apertura Comercial.....	83
4.2. Retos y obstáculos que se le presentan.....	85
4.3. Alternativas y Opciones.....	88
4.4. Acciones y Actitudes Previendo Situaciones a Futuro.....	90

Capítulo # 5. FUTURO EMPRESARIAL EN MÉXICO.

5.1. A qué se enfrentará el Ejecutivo Financiero.....	93
5.1.1. Globalización.....	97
5.1.2. Tecnificación.....	98
5.1.3. Humanización.....	99
5.1.4. Información.....	100
5.1.5. Aceleración.....	101
5.1.6. Atención.....	102
5.1.7. Racionalización.....	103

Capítulo # 6. CONSECUENCIAS PROFESIONALES PARA EL EJECUTIVO FINANCIERO MEXICANO ANTE LA APERTURA COMERCIAL.

6.1. Necesidad de Mayor y Mejor Preparación.....	104
6.2. Tipo de Competencia que traerá Consigo el libre Comercio.....	109
6.3. Perfil del Ejecutivo Financiero a Futuro.....	110

Conclusiones.....112

Bibliografía.....115

PROLOGO

El motivo esencial que me llevó a realizar la presente investigación es la enorme y creciente preocupación que me produce el observar nuestros "rezagos", que van desde el ámbito económico, político, profesional, mental y educativo; éste último quizá el más importante por tratarse de las bases en donde se cimienta nuestra actitud frente a la sociedad... hacia la vida.

El entorno requiere verdaderos "Profesionales" en todos los ámbitos; mentes abiertas a la innovación, dispuestas al cambio, con capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes, y capaces de vencer los temores actuando, mejorando y creciendo con una actitud además de positiva disponible. Dando lo mejor de nosotros y aún mucho más nuestras vidas en todas nuestras actividades.

Hemos permanecido dormidos muchos años, lo cual no significa que no seamos capaces de alcanzar (y aún adelantarnos) al entorno cada vez mayor y velozmente cambiante; quizá nos resulte más difícil, y requiera de toda nuestra capacidad, pero los resultados valen la pena, y las oportunidades están ahí, para el que sepa aprovecharlas; pero no permanecerán ahí para siempre.

Sin embargo debemos confiar en nuestra capacidad para adelantar situaciones, crearlas, buscarlas, aprender a reconocer oportunidades y mejor aún, a saber cómo mejor aprovecharlas; como transformarlas para satisfacer nuestras necesidades, y no sólo eso, aprender a exigir más cada vez, de nosotros, de nuestros colaboradores, de nuestros materiales y recursos, de nuestras actividades, de nuestras vidas...

Ha llegado la hora de que México, y todos nosotros junto con él conozcamos el sabor del éxito, para que, acostumbrados a él; no seamos capaces de conformarnos jamás con menos.

INTRODUCCIÓN.

Los Administradores Financieros son ahora los ocupantes de los más altos puestos de las empresas, pues son los únicos que tienen la oportunidad de ver a la empresa como un todo, debido a su involucramiento en todas las áreas de la empresa; teniendo además, la enorme responsabilidad de optimizar rendimientos. Y deber de ser capaces de desarrollarse en cualquier tipo de instituciones: públicas y privadas.

La modernización es factor fundamental para el crecimiento y el desarrollo, un cambio de mentalidad y de actitud en todas las actividades del Administrador Financiero, esas son las demandas del entorno. Pero no sólo el Administrador Financiero es quien debe dar un giro de revolucionario a su actitud; El Gobierno debe proporcionarle el mayor apoyo, incentivarlo hacia la excelencia. Para que juntos lleven al país al crecimiento sostenido; unos por un lado, dirigiendo las empresas; otros orientando al país.

Y es a través del Plan Nacional de Desarrollo, que el gobierno cimienta, las bases para lograr el avance; mediante conseguir modernizar, estabilizar e internacionalizar la economía, reducir el gasto público, la privatización de empresas paraestatales, etc. son ejemplos claros de esa cimentación.

Y todo ello como respuesta al surgimiento de Bloques comerciales, con el único objetivo de incursionar como participantes activos dentro del mercado del comercio internacional, y para poder hacer frente a la poderosa competencia; pues estamos conscientes de que una posición estática e inmóvil no tiene cabida en el nuevo entorno mundial.

México ha iniciado ya una apertura, desde su incursión al GATT, hasta su integración a la Cuenca del Pacífico o la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Y esto como una necesidad ante los retos que presenta el escenario internacional, debiendo unirse los sectores productivo y social, para poder enfrentar los cambios con mayor eficacia y efectividad.

La entrada de México al GATT, fue más bien una medida forzada; ahora, la apertura económica fue más bien una actitud de México hacia el mundo, enfrentando así violentamente a la industria privada con la competencia mundial, y es mayor mente violenta, por el enorme proteccionismo que rodeaba al país; la industria nunca tuvo que enfrentarse con los productos y calidad mundial, ocasionando esto un estancamiento que llevaría a productos deficientes y de baja calidad. los cuales eran adquiridos por el consumidor, por constituir la única opción.

Y una de esas acciones tomadas por el gobierno, es el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. Que representaría el mercado más grande del mundo, al abarcar a 360 millones de habitantes.

Aunque antes de esta medida, el actual gobierno había iniciado ya la Apertura Comercial, por ejemplo con América Latina, y la Cuenca del Pacífico, por ejemplo; es decir, que estamos inmersos dentro del entorno económico-comercial, mundial, y no podemos dar marcha atrás; debemos actuar con inteligencia, eficacia y rapidez.

Finalmente, esta Apertura Comercial obliga al productor a especializarse, e incluir en todos sus productos la calidad y la excelencia hasta hacer de estas algo cotidiano; y con ello, por lo tanto, beneficiar al consumidor. Sin embargo, sabemos que no todo el trabajo debe realizarlo el Administrador Financiero; la participación eficiente de México en el mercado mundial, debe ser el resultado de la conjunción entre el gobierno y la iniciativa privada, trabajando juntos para obtener resultados favorables. Por su parte el gobierno ha iniciado estas medidas, como lo demuestran la reducción del IVA, el alcanzar una inflación de un sólo dígito, el inicio de una modernización económica, la simplificación y descentralización administrativa, la desgravación a la importación de bienes de capital; para poder alcanzar una adecuada modernización tecnológica, etc. y lo anterior con la finalidad de enfrentar por lo menos en igualdad de condiciones a todos nuestros socios comerciales. Mientras que la iniciativa privada por su parte, deberá modernizarse, eficientar su administración, innovar nuevos y mejores productos, crear y mejorar sus sistemas de comercialización, capacitar a los trabajadores, y mejorar el servicio al cliente.

Además de que el nuevo Ejecutivo Financiero debe prepararse profesionalmente cada vez más para ofrecer a su empresa servicios visionarios, actuales, decisiones inteligentes, tener la capacidad de identificar nuevas y mejores oportunidades; en una palabra: excelencia. Ese es el tipo de profesionales que México necesita para obtener a nivel mundial, el lugar que debemos ocupar.

HIPOTESIS

El entorno económico demuestra que el Ejecutivo Financiero Mexicano, podrá enfrentar los retos que se le presentan; y aún alcanzar resultados positivos, si cuenta con una preparación profesional Eficiente, la cual responda favorablemente al contexto actual; lo que significa virar completamente nuestra mentalidad y nuestra actitud para alcanzar la Excelencia.

OBJETIVO

El Ejecutivo Financiero Mexicano reconocerá la necesidad de una mayor y mejor preparación profesional para abatir las desventajas en las que nos encontramos las cuales encuentran sus orígenes desde los inicios de nuestra formación; Considerando que esto significa para nosotros un doble esfuerzo, pero abriendo nuestras mentes y nuestras actitudes, y lo que es más enriqueciendo y cambiando nuestras culturas hasta lograr una evolución en nuestra forma de vivir; ocuparemos un sitio importante en el entorno, el que además de exigir cada día lo mejor de nosotros, no dejará lugar para aquellos que no estén dispuestos a participar, o que adopten una actitud pasiva, cuando lo que México necesita es toda nuestra capacidad, e iniciativa

CAPITULO # 1

ANTECEDENTES

CAPITULO # 1

1.1 EL ADMINISTRADOR FINANCIERO.

Tradicionalmente se definía a la administración financiera como la actividad desarrollada con el objeto de administrar los fondos de las empresas y optimar el resultado de los mismos.

La tesis moderna amplía esta definición estableciendo que la administración financiera tiene como objeto básico **MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA**. Podemos por ende, decir que la administración financiera es el conjunto de sistemas de información para fijar objetivos y tomar decisiones empresarias. Permite ejecutar adecuadamente tales decisiones y verifica que los resultados finales sean acordes con los objetivos prefijados. En caso contrario analiza el motivo de las desviaciones para tomar la acción necesaria para su corrección.

El ejecutivo de finanzas se veía anteriormente como parte de la función staff y generalmente no se le consideraba adecuado para la promoción a la dirección general. Uno encuentra ahora que los ejecutivos de finanzas, con frecuencia creciente, son escogidos para dirigir empresas debido a su conocimiento y a su involucramiento en las áreas amplias de política de la empresa. Mientras tanto en los negocios más pequeños, la falta frecuente de experiencia financiera se ha ido reconociendo como una deficiencia seria. En un panel presentado por el IMEF se concluyó¹:

"Los ejecutivos mexicanos y en particular los ejecutivos en finanzas, debido a nuestra oportunidad de ver a la empresa como un todo, de tener influencia definitiva en la obtención de la utilidad, que es elemento vital para hacer prevalecer a la empresa, estamos facultados y obligados a dirigir nuestro esfuerzo a los puestos de dirección general. La empresa mexicana, todas nuestras instituciones económicas, públicas y sociales están ávidas de mejores administradores, capaces de optimar rendimientos y de asegurar su existencia para beneficio colectivo".

¹Peter . Lusztig, Bernard Schwab, Miguel Ángel Corzo. *La Administración financiera en el contexto Mexicano*, Edit Limusa, México 1982. p.p 3 y 4

El Administrador Financiero debe entonces ser capaz de sortear todos los retos que la situación actual y futura presentan, adaptándose a los cambios que pudieran devenir, y más aún; anticipándose a ellos. Con decisión e inteligencia. Haciéndose presente en todas y cada una de las actividades de la entidad, entendiéndolas y controlándolas : Conociéndolas .

Teniendo además el valor y la fortaleza, la capacidad de desarrollarse en cualquier área y además desarrollar la misma.

1.2 LAS FINANZAS EN MÉXICO

Al iniciar el presente sexenio la economía mexicana pasaba por duros momentos: el PIB estaba estancado, el desempleo constituía un serio problema, la inflación, el crecimiento de la deuda externa, escasez de divisas, concentración del ingreso.

Los cimientos básicos para lograr el crecimiento se dan a través del Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994). Dicho Plan surge en cumplimiento de la obligación impuesta por la Constitución en su artículo 26, y la Ley de Planeación; al Ejecutivo Federal sobre la elaboración del mismo dentro de los primeros seis meses de la Administración y enviarlo al H. Congreso de la Unión para que éste proceda a su examen y revisión.

El Plan Nacional de Desarrollo (durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari) propone los términos para construir la Grandeza de México, así mismo, centra su atención en la Modernización tanto económica como social, y donde la recuperación económica constituye la parte medular del proyecto. Para lo cual precisa tres acuerdos:

1. El acuerdo para la Ampliación de La vida Democrática.
2. El acuerdo para la Recuperación Económica con Estabilidad de Precios.
3. El acuerdo para el Mejoramiento Productivo del Nivel de vida.

El Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 se propone avanzar hacia el logro de cuatro objetivos fundamentales, los cuales se mencionan a continuación:

- a) Estabilidad económica.
- b) Disponibilidad de recursos para la inversión productiva.
- c) Modernización económica.

La primera se refiere a la estabilidad de precios, como un objetivo que requiere de esfuerzos permanentes. En cuanto a la necesidad de recursos, el gobierno busca la ampliación continua de su disponibilidad para asegurar el crecimiento económico sostenido. La modernización impone adaptar las estructuras económicas a las cambiantes condiciones por las que atraviesa el país y a las tendencias de la economía mundial.

Así mismo menciona que mantener como prioridad la consolidación de la estabilidad de precios . el abatimiento de la inflación, la restricción fiscal, el control monetario y la apertura comercial apoyan un esfuerzo ejemplar de concertación entre sectores.

Para lograr el cumplimiento de dichos objetivos el PND se propuso en un principio:

- Estabilizar e internacionalizar la economía a través de una reforma fiscal.
- La reducción del gasto público, y
- la privatización de empresas paraestatales

Como segunda instancia:

•La liberación del comercio exterior, reducir y eliminar tarifas y barreras no arancelarias así como promover activamente el comercio de productos no petroleros.

•Impulso al sector privado a través de la des regularización de la industria y de la inversión extranjera en México.

Dentro de las dos metas prioritarias del Plan Nacional de Desarrollo y que son: a) Alcanzar una tasa de crecimiento cercana al 6 %; y b) Consolidar la estabilidad, hasta reducir el ritmo anual de aumento de los precios a un nivel comparable con el de nuestros socios comerciales.

1.3 APERTURA COMERCIAL

Hasta antes de la segunda guerra mundial, México básicamente contaba con la industria que la inversión extranjera había traído y unas cuantas fábricas de industria liviana que la iniciativa privada y, en algunos casos el gobierno, operaban a base de tecnología importada. Al término de la Segunda Guerra Mundial, nuestras empresas iniciaron su desarrollo de acuerdo con una incipiente política industrial, basada en la sustitución de importaciones.

El marco legal y fiscal favorecía a factores considerados por el Gobierno como prioritarios. Altos aranceles y estrictos límites a la inversión extranjera directa se convirtieron en el principal incentivo para los empresarios nacionales, eliminando el "riesgo" de la competencia.

La seguridad que brindaba un ambiente sobre protegido propició la inversión, dando lugar al llamado "Milagro Mexicano". Los censos de la época, reflejan el tránsito de la sociedad rural a una urbana e industrial. Es a principios de 1940² cuando el Estado impulsa el proceso basado en la sustitución de importaciones de bienes livianos o de fabricación sencilla. Los principales mecanismos que se utilizaron son:

- La política comercial.
- La política fiscal.
- La política de asignación de recursos.

En lo referente a la política comercial se tenía como objetivo el proteger a la industria nacional, con el fin de que con la sustitución de importaciones, esta pudiera vender sus productos por arriba del precio internacional y así obtener un mayor margen de ganancia en detrimento de los consumidores finales. Con esta política se pretendía conseguir utilidades

² Fuente sobre datos estadísticos de 1940 a 1970: Mauricio Rosell. *La Modernización Nacional y la Inversión Extranjera*. Edit Limusa. México 1992. p.p 63-70

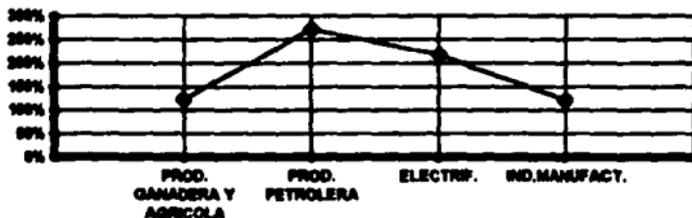
excedentes las cuales debían ser invertidas además de obtener mediante la exportación de productos primarios las divisas necesarias para el funcionamiento del modelo.

Por otra parte el Estado se comprometió a realizar inversiones públicas para lograr una conservación y ampliación de la infraestructura la cual se encuentra relacionada al gasto público. Asimismo, la política crediticia orientó al ahorro externo a través de Nacional Financiera y el ahorro interno lo guió mediante el control selectivo del crédito de la Banca Privada.

Durante esta etapa el crecimiento de la economía mexicana se da en forma sostenida, sin embargo, no es constante. Esto se refleja en las siguientes estadísticas:

- El producto total en 1940³ crece 1.4%, para 1945 en 3.1% y para 1953 en 0.3%.
- La economía, en 1959 creció en 3.0% mientras que la población en 3.1%.
- Entre 1945 y 1959, la producción ganadera y agrícola crece en forma conjunta 123%, mientras que la producción petrolera en un 272%, la electrificación en un 218% y la industria manufacturera en un 121%.

MODELO DE SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES



³ Rosell, op. cit. p. 91

- Entre 1945 y 1959 el producto total crece a una tasa promedio anual de 5.7% y la población a un 2.9%. La producción per capita tiene un crecimiento promedio anual aproximado de 2.8%.

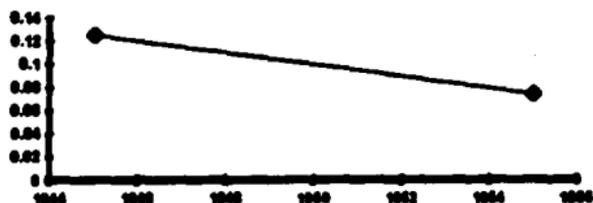
MODELO DE SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES



- De 1940 a 1959, en lo que se refiere a la inversión fija bruta se da un crecimiento anual promedio de aproximadamente un 10%. En los 40's crece anualmente en un 12.5% mientras que en los 50's desciende a 7.4%.

MODELO DE SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES

INVERSIÓN FJA



- En los años 40's la inversión productiva representa el 12.5% del PIB anual y la inversión privada era de un 54%. En los 50's éstas fueron del 16.8% y 68% respectivamente. En ese periodo la inversión pública pasa de un 45.3% a un 31.6%.

PRODUCTO INTERNO BRUTO DURANTE 1948

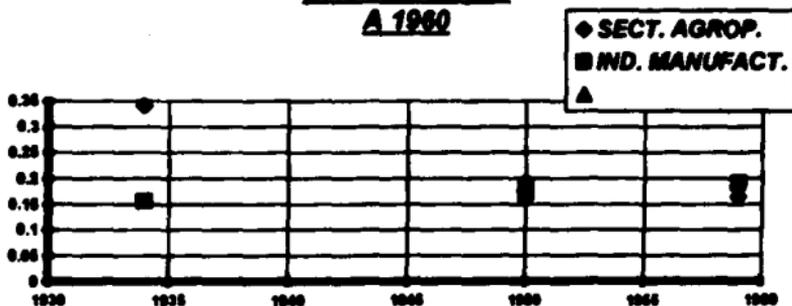


PRODUCTO INTERNO BRUTO DURANTE 1955



-Para 1934 el sector agropecuario representa el 34.2% del PIB; para 1950 el 19.2% y en 1959 el 16.4%. En esos mismos años la industria manufacturera constituyó, respectivamente, el 15.7%, 17.0% y 19.1%.

% RESPECTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO DE 1930 A 1960



Como se vió en los datos anteriores el modelo de sustitución de importaciones que abarca de 1940 a 1959 funcionó adecuadamente, dado que el sistema económico se basó en la extensión de las relaciones de producción capitalista

A principios de los años '70, nuestro Gobierno Central decidió participar activamente en la producción, comercio y distribución de bienes y servicios, en casi todas las áreas del que hacer económico.

Así el Sector Público se transformó en ávido demandante de recursos domésticos y del exterior, amparándose en el espejismo de la riqueza petrolera. Eventualmente esto se tradujo en fuente de inestabilidad.

Ante las nuevas reglas del juego, muchas empresas redefinieron y adaptaron sus estrategias, aprovechando el bajo precio de algunos recursos. Esto produjo una prosperidad transitoria, y en última instancia, una in eficiente asignación de recursos.

En ese entonces, se ajustaron las escalas de producción al tamaño de la demanda interna y se ubicaron las fábricas de acuerdo con la orientación de la política económica.

El proteccionismo ahuyentó a la necesidad y no incentivó la adopción de esquemas de crecimiento, ni la búsqueda de la calidad; tampoco la orientación al mercado ni la creación de tecnología propia.

Mientras tanto, en otras partes del mundo las circunstancias cambiaban exponencialmente.

La mezcla de estas dos tendencias produjo para nuestros países dependencia tecnológica; estructuras de costo artificiales y por lo tanto no competitivas internacionalmente; calidades de producción duales (una palabra "exportación", con muy altos costos y otra "nacional" o barata), y propició un creciente rezago respecto a productos y servicios de los países industrializados.

Para nuestro aparato productivo, esto generó una cultura de búsqueda de ingresos sin "esfuerzo" y de escasa competencia; de menosprecio a las cambiantes necesidades del consumidor, y un temor casi reverente, a competir con las empresas de "afuera".

Pero el proteccionismo a la industria nacional, con toda su buena voluntad de hacer crecer al país, tarde que temprano tendría que ceder, y (por desgracia de México) ocurrió más tardíamente. Las fuerzas internacionales nos conducirían a una irremediable, pero benéfica ...**APERTURA ECONÓMICA.**

Este fenómeno se da en México a mediados de los años '80, y se complementó con el ingreso del país al GATT.

La apertura de fronteras y los cambios a la ley de inversión Extranjera marcan el inicio de un nuevo esquema de desarrollo, reorientando la economía a competir con empresas globales, dentro y fuera de México. Al principio, el proceso fue gradual; pero al analizar las condiciones internacionales, comprendimos que deberíamos hacerlo de manera más acelerada.

El presente se caracteriza por una intensa apertura comercial y de redimensión del Sector Público. Con ello se busca reducir desequilibrios fiscales y estabilizar nuestra economía. Se ha iniciado el equilibrio de los mercados internos a través de la desregulación de nuestra economía y de eficientar el aparato productivo.

El nacimiento de bloques comerciales, la inclusión de México como participante en el mercado del comercio internacional, además de una creciente y cada vez más poderosa competencia tanto de exportación como de recursos de inversión, exigen una rápida y audaz respuesta por nuestra parte.

No obstante nos enfrentamos a una serie de obstáculos que pueden limitar o detener nuestras oportunidades; como lo son las barreras proteccionistas y la ineffectividad de las reglas de comercio internacional para asegurar la entrada a los mercados externos.

Para México, un camino fértil lo representa la Comunidad Económico Europea, mediante la ampliación, y mejora de nuestras relaciones económico-comerciales, por la vía bilateral. Y no sólo en Europa, México encuentra abiertas las posibilidades; también lo son los países de América del Norte, América Latina o la cuenca del Pacífico.

La Cuenca del Pacifico es el resultado de una iniciativa japonesa gubernamental para crear una zona de libre comercio como organización económica vinculada a los aspectos comerciales, de inversión y tecnológicos, donde sus miembros gocen de un status de igualdad, y se promueven mecanismos de cooperación bilateral, regional y global.

El concepto de la Cuenca del Pacifico como región económica adquirió relevancia en Japón durante la década de los setentas. La idea original era crear una zona de libre comercio entre Australia, Nueva Zelanda y Japón. Ahora sin duda alguna Japón es el motor económico de la región, ya que el crecimiento de los países asiáticos vecinos está basado en la transferencia de recursos y de tecnología que este país lleva a cabo.

La importancia de la Cuenca del Pacifico⁴ se manifiesta en la concentración de la mitad del total de la población mundial aproximadamente, 45% de dicha población; más del 40% del comercio; el 25% del tráfico aéreo; el 33% de la inversión mundial.

POBLACIÓN



COMERCIO



TRÁFICO AÉREO



INVERSIÓN MUNDIAL



⁴ Clemente Ruiz Durán. *El Comercio en la Cuenca del Pacifico*, en : *Bancomext*, vol. 40, No. 6, junio 1990.

Con objeto de preparar y abrir camino a una mejor y mayor participación de los productos mexicanos en el mercado mundial México participa activa y constructivamente en los diversos organismos regionales y multilaterales, como la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y el GATT; además de facilitar ello la liberación de los flujos comerciales a nivel regional y global.

La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) fué creada en 1980 en sustitución de la Asociación Latinoamericana de libre Comercio (ALALC), y encuentra su origen en el Tratado de Montevideo; en donde los gobiernos de Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia; Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela y México, decidieron proseguir con el proceso de integración encaminado a promover el desarrollo económico y social, armónico y equilibrado de la región a largo plazo, para establecer en forma gradual y progresiva un mercado común latinoamericano.

Dicho objetivo se alcanzará a través de una promoción y regulación del comercio recíproco, de la complementación económica y de acciones de cooperación en el campo económico que permitan la ampliación de mercados.

Los mecanismos que se establecen consisten en una preferencia arancelaria regional, acuerdos de alcance regional y acuerdos de alcance parcial.

La preferencia de alcance regional se aplicaría con preferencia al nivel que rija a terceros países no signatarios del Tratado.

Los acuerdos de alcance regional son aquellos en los que participan todos los países miembros para otorgarse concesiones arancelarias para la importación de productos entre ellos mismos.

Los acuerdos de alcance parcial son aquellos que celebran los países miembros con la característica de que los derechos y obligaciones que se establezcan regirán exclusivamente para los países que se suscriban o que se adhieran a ellos. Estos acuerdos de alcance parcial,

podrán dividirse a su vez en comerciales de complementación económica, agropecuarios, y de promoción del comercio, principalmente.

México necesita con urgencia efectivas estrategias de negociación comercial e internacional, si es que queremos afrontar oportuna y eficazmente los retos que presenta el escenario internacional, estrategias que aprovechen al máximo posible y complementariamente las vías bilateral, regional y multilateral. Y donde los sectores productivo y social del país sean participes de dichas negociaciones.

Para facilitar y asegurar el sostenimiento de la expansión, México requiere que los objetivos de todo acuerdo comercial o negociación sean, no sólo permanecer sino penetrar, tanto en los mercados nuevos, como en los tradicionales. Lo anterior contribuye directamente a que las naciones tiendan a relacionarse más ampliamente y no sólo como países sino como bloques económicos fuertes y encausados a la autosuficiencia.

Secofi (El TLC resumen, 1990) menciona que las negociaciones de México con el mundo en el aspecto bilateral, continuarán rigiéndose por cinco principios que se enuncian a continuación:

1. "Deberán incorporar la mayor disminución arancelaria posible para las exportaciones mexicanas, reconociendo las diferencias económicas entre México y sus contra partes.
2. Deberán asegurar un acceso estable a los mercados externos, que deriven certidumbre a largo plazo.
3. Deberán minimizar las barreras no arancelarias que enfrentan nuestras exportaciones, en un ámbito de clara reciprocidad.
4. Deberán procurar un justo equilibrio en la resolución de controversias, evitando la aplicación de medidas unilaterales.
5. Deberán inducir cabalmente la complementariedad de nuestra economía con la de nuestros socios comerciales "

México necesita urgentemente obtener un lugar dentro de la economía mundial, explica Secofi en el resumen antes mencionado (1990), buscando, asimismo formas de fortalecer su soberanía y ubicarse en el nuevo contexto que ésta, la dinámica económica internacional.

Dentro de la estrategia del Gobierno Mexicano para diversificar e intensificar sus relaciones comerciales a nivel internacional, se ha establecido como una de sus prioridades incrementar la cooperación con los países centroamericanos. Con este objetivo, a finales de 1990 se creó la Comisión Mexicana para la Cooperación con Centroamérica, en tanto que el 11 de enero de 1991, los presidentes de México, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Honduras y El Salvador firmaron una serie de acuerdos tendientes a acelerar la integración y cooperación económicas entre estos países. Los acuerdos de Tuxtla Gutiérrez establecen los principios y medidas que serán tomadas por los seis países para impulsar las relaciones económicas, políticas, técnico-científicas y culturales de la región.

Asimismo, los países de la región han acordado negociar un "Acuerdo Marco" sobre reglas generales de comercio aplicable a las relaciones comerciales en la región, para posteriormente establecer acuerdos bilaterales con México en cuestiones más específicas (aranceles, salvaguardas, barreras no arancelarias, etc.). En particular, las bases del Acuerdo de Complementación Económica (ACE) se enmarcan en el Acta de Tuxtla Gutiérrez, a través de cinco programas para promover los intercambios comerciales, que son los siguientes:

1. PROGRAMA DE LIBERACIÓN COMERCIAL.

Su objetivo es lograr la creación, para el 31 de diciembre de 1996, de una zona regional de libre comercio, a través de mecanismos de desgravación arancelaria gradual y la eliminación de barreras no arancelarias, reconociendo la asimetría en aranceles, pero no, en reglas de

comercio (Reconocer asimetría en reglas de comercio implicaría, por ejemplo, que las salvaguardas operaran para países de Centroamérica, pero no para México). Las preferencias estarán regidas por las reglas de origen que se negocien, con la idea de lograr una aproximación gradual a un acuerdo de carácter multilateral.

Además se espera concretar un régimen de salvaguardas, un mecanismo de solución de controversias para evitar prácticas desleales, así como el compromiso de dar trato nacional a los productos de otros países miembros en materia de impuestos, tasas y otros gravámenes internos. También se establece el propósito de mejorar el funcionamiento de las aduanas, la liberación de las políticas de transporte y de proporcionar las condiciones necesarias para el desarrollo de la infraestructura portuaria y el transporte marítimo en el área.

2. PROGRAMA DE COOPERACIÓN FINANCIERA.

Se pretende crear mecanismos sólidos de financiamiento para impulsar el comercio y la inversión. Dentro de éstos, Bancomext juega un papel central al desarrollar programas de apoyo a la compra de productos mexicanos en Centroamérica.

Estrechamente vinculado con este programa se encuentra la renegociación de la deuda Centroamericana con México, habiéndose avanzado ya en dos sentidos. Por una parte, en la reestructuración de pasivos dentro del Acuerdo de San José (de cooperación energética), por la otra, la renegociación directa con nuestro país, particularmente ampliando los plazos de pago y aplicando los swaps (cambios de deuda por activos centroamericanos).

3. PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA OFERTA EXPORTABLE DE CENTROAMERICANA.

Las áreas de cobertura de este programa son: a) ampliación de la oferta exportable; b) financiamiento al comercio exterior, y c) promoción comercial.

Para ello, se establecen líneas de financiamiento para realizar estudios sobre capacidades de producción, áreas potenciales de coinversión, importaciones, programas de promoción tales como ferias, seminarios y exposiciones, intercambio de información y realización de estudios de mercado.

4. PROGRAMA DE FOMENTO A LAS INVERSIONES.

Para incrementar los flujos de inversiones y co-inversiones entre países del área, se ha acordado permitir el establecimiento de empresas sin restricción en cuanto al origen del capital o a porcentajes de participación.

Además, los países signatarios pueden promover inversión mexicana a través de *swaps*, particularmente en lo relativo a los adeudos generados por el suministro de petróleo a través del Acuerdo de San José.

5. PROGRAMA DE ABASTECIMIENTO ENERGÉTICO.

Se ratifica la cooperación energética y financiera del Acuerdo de San José para garantizar el suministro de productos petroleros a la región, además de buscar la complementación en materia energética a través de la canalización de financiamientos nacionales e internacionales para identificar la oferta actual y potencial de energéticos en los países firmantes.

6. PROGRAMA DE COOPERACIÓN EN EL SECTOR PRIMARIO.

Pretende fomentar la oferta exportable de los países de la región a través de inversión que incrementen la producción centroamericana orientada al mercado mexicano y terceros países.

El principal avance logrado hasta ahora ha sido la aprobación del "Acuerdo Marco" propuesto por México en su mayor parte y en el que están contenidas las "Reglas Generales de Comercio de la Zona". Estas reglas serán aplicables a todos los países involucrados, por lo que constituye una especie de acuerdo multilateral de comercio

El Acuerdo Marco, por firmarse el 7 y 8 de julio, de 1992 incluye los siguientes capítulos:

- Administración del Acuerdo.
- Prácticas Desleales de Comercio.
- Salvaguardas.
- Normas Técnicas.
- Tributos Internos.
- Solución de Controversias.
- Facilitación Comercial.
- Otras disposiciones.

A partir del Acuerdo Marco, se llevarán a cabo las negociaciones bilaterales entre México y cada país centroamericano, y en las calles se precisará lo relativo a:

- Reglas de Origen.
- Desgravación Arancelaria.
- Normas.
- Mecanismos de Solución de Controversias.
- Operación Aduanera.
- Compras Gubernamentales.

De hecho, las negociaciones bilaterales con Costa Rica dieron comienzo desde agosto de 1991, debido a que junto con Nicaragua, son los dos países que han adoptado una política comercial (de apertura) más fuerte. En el caso de Costa Rica, en el mes de mayo se llevó a cabo una ronda de negociaciones en Ixtapan de la Sal, Edo. de México, en la cual se tuvieron avances significativos, e incluso se llegó a textos preliminares de los tres grupos de trabajo que fueron integrados

Reglas de origen, solución de controversias y administración del acuerdo, y salvaguardas y prácticas desleales de comercio

1.4 COMERCIO EXTERIOR

Uno de los principales hechos de la última década ha sido la creciente globalización de la actividad económica. La globalización ha llegado a todos los aspectos de la vida económica: desde la investigación, diseño y producción de toda clase de bienes y servicios hasta su financiamiento, distribución y consumo. Es difícil en la actualidad, pensar en una parte importante de la actividad económica que no haya sido globalizada.

El comercio internacional solía ser una actividad bastante simple. Los habitantes de un país descubrían que los productos que deseaban o necesitaban no estaban disponibles en su patria o que los productos elaborados en ella costaban más o eran de calidad inferior a los que ofrecían otras naciones. Y en consecuencia encontraban a alguien que importara los bienes o ellos mismos los importaban.

Clement Norris⁵ menciona algunos tipos de requisitos que debe cumplir el comercio internacional y que son importantes de considerar: Primero, las transacciones internacionales pueden efectuarse sólo en la medida en que una economía esté "abierta" al resto del mundo; cuanto menos sean las barreras contra el comercio, más abierta estará la economía y mayor será el comercio en ella. Segundo, las transacciones internacionales requieren un ambiente bastante estable. Es decir, los tipos de cambio de divisas relativamente estables se requieren para que se cumplan las expectativas de los vendedores y compradores respecto al valor de la divisa usada en las transacciones. Tercero, hacen falta mecanismos adecuados de ajuste de manera que, cuando las importaciones de un país sean mucho mayores que sus exportaciones, haya un medio para recuperar el equilibrio sin alterar demasiado la economía nacional ni la economía global. Por último, en la situación actual hay la necesidad urgente de resolver el problema de la deuda externa, sin aumentar el sufrimiento de los pobres ni detener la expansión de la economía mundial.

⁵ Clement C. Norris, *Economía Enfoque América Latina*, Edit. McGraw Hill, México 1989, p. 107.

Asimismo menciona que para muchos pudiera parecer la economía internacional, poco importante, por representar ésta una mínima parte de la actividad económica total (En promedio América Latina tiene aproximadamente 30% de su economía dedicado al comercio internacional) Sin embargo, estas cifras pueden resultar engañosas. El hecho es que, en muchos aspectos, el comercio internacional puede ser el sector más importante de la economía de cualquier nación.

El comercio internacional, desde una perspectiva ideal, sirve para muchos fines. Permite a las naciones especializarse en los campos donde demuestran mayor eficiencia y comerciar con otras para obtener productos que, de otra manera, no estarían a su disposición. Esta especialización proporciona teóricamente, ingresos más altos a todos los participantes. El comercio internacional (las importaciones y las exportaciones) determina asimismo el poder financiero de las naciones: aquellas naciones que importan constantemente más de lo que exportan caen a menudo en una crisis económica que culmina en devaluación o en algo peor. Otra de las razones de vital importancia es que resulta evidente que ningún país es completamente autosuficiente. Todas las naciones necesitan ciertas importaciones y, en general, cuanto menor sea el país, tanto mayor será su dependencia de la compra de materiales estratégicos importados. Dadas las disparidades actuales en los niveles de desarrollo de los países del mundo, las naciones industrializadas necesitan importaciones de materias primas, mientras que las no industrializadas dependen de la importación de bienes de capital para industrializarse.

Segundo, cada día se reconoce más que una economía abierta eleva el grado de competencia en los mercados internos, o sea las importaciones a precios más bajos y una calidad alta puede presionar a los fabricantes nacionales a producir más eficientemente y mejores productos.

Además de la importancia básica y evidente de las importaciones y exportaciones, hay una razón teórica mucho más importante por la que comercian las naciones. Desde la época de Adam Smith, sabemos que dentro de un país, los individuos comercian entre sí debido a que el proceso de intercambio aumenta los ingresos. O sea, como ya lo expresó Smith, que al practicar la *división del trabajo y la especialización*, cada individuo trabaja en el área en que es más eficiente y comercia con el producto de sus esfuerzos con otros individuos incrementando en esta forma sus ingresos y, por tanto, sus posibilidades de consumo.

1.4.1 TEORÍA DE LA VENTAJA COMPARATIVA.

Sin duda, la ley de la ventaja comparativa, debe señalarse como uno de los grandes logros de la escuela clásica del pensamiento económico. El mensaje de esta ley fundamental es muy simple: los países del mundo pueden beneficiarse de la especialización internacional y del libre comercio. Igualmente simple es el modelo usado para obtener este importante resultado.

De acuerdo con la teoría clásica, cada país se especializa en la producción de aquellos bienes que puedan ser producidos a un menor costo con respecto de otros países. Por ejemplo, si los Estados Unidos pueden producir alimentos a un menor costo que Inglaterra, mientras que Inglaterra puede producir telas a un menor costo que los Estados Unidos, entonces los Estados Unidos podrían especializarse en la producción de alimentos mientras que Inglaterra podría especializarse en la producción de telas. Posteriormente, Los Estados Unidos deberían exportar sus excedentes (o sea, los excesos de la producción de los Estados Unidos por encima del consumo de los Estados Unidos) de alimentos a Inglaterra e intercambiarlos por el excedente de telas de Inglaterra. Tal división Internacional del trabajo lleva a una mayor producción tanto de alimentos como de telas, con el resultado de que más bienes están a disposición de cada país para el consumo de lo que existiría en el caso de una situación autárquica (que significa una situación en la cual no hubiera comercio entre los países y cada país fuera completamente autosuficiente o cerrado). Las ganancias del comercio se reflejan en el mayor consumo hecho posible por el patrón anterior de la especialización internacional y el intercambio. La división de las ganancias del comercio entre los Estados Unidos e Inglaterra depende de los términos de intercambio, es decir, el número de unidades de, digamos, telas que se intercambian en el mercado internacional por una unidad de alimentos. Los términos de intercambio se determinan por la oferta y la demanda internacionales.

Además la ley de la ventaja comparativa tiene una validez general: se aplica a la división del trabajo entre personas individuales. Los ejemplos no son difíciles de encontrar. Un administrador, aunque sea un gran mecanógrafo, emplea a alguien para mecanografiar debido a que le conviene concentrarse en aquellas tareas en que la superioridad del administrador es evidente, por tanto su ventaja comparativa, es mayor. Lo mismo ocurre en el caso del médico que emplea un jardinero o el profesor que emplea un asistente para calificar los trabajos de los estudiantes.

De lo anterior concluimos que todo intercambio comercial está basado en la teoría de las ventajas comparativas pues las premisas son precisamente saber aprovechar dichas ventajas para alcanzar un común beneficio.

1. 5. ENTRADA DE MÉXICO AL GATT.

Significa por sus siglas "Gerencial Agreement of Tariffs and Trade", y es el acuerdo general de comercio y aranceles; y es un organismo internacional formado por 101 países y que fue creado con el solo objetivo de reducir en forma gradual los aranceles entre sus miembros. Y contiene las disposiciones generales en materia de comercio internacional aceptadas por los países signatarios, que en conjunto realizan más del 85% del comercio mundial.

Así, el GATT es una de las formas de garantizar la continuidad de los proyectos económicos, al constituir un Tratado Internacional.

El GATT cumple con dos propósitos fundamentales:

- 1) Constituye un marco normativo de las relaciones comerciales internacionales.
- 2) Sirve de foro para las negociaciones comerciales de los países miembros.

Como marco normativo, el Acuerdo General sienta las bases para un comercio abierto y liberal. Abierto, en el sentido de que otorga los mismos derechos a todas las partes concertantes y evita discriminaciones que pudieran llevar a un proceso de restricciones comerciales competitivas. Liberal, porque está inspirado en el principio de la economía clásica liberal, según el cual si cada país se especializa en la producción de las mercancías en las que tiene ventajas comparativas, el producto total mundial de cada bien necesariamente aumenta.

Entre los beneficios que ofrece el GATT se encuentran los siguientes:

- a) Contar con un marco internacional de garantía y protección a las exportaciones.
- b) Contar con un foro multilateral para consultas y reclamaciones.
- c) Tener disposiciones que permitan proteger a la industria en caso de perjuicio grave, regular las importaciones para salvaguardar la situación financiera exterior.
- d) Participar en la definición de normas comerciales futuras.

Una de las principales funciones consiste en medir y dirimir los desacuerdos entre naciones.

A continuación se mencionan sus principios básicos:⁶

1. Todo intercambio comercial ha de realizarse partiendo del principio de la no discriminación entre los miembros. No se permiten acuerdos comerciales entre ellos, salvo en circunstancias particulares: En esencia, esto significa que todos los miembros aceptan darse un trato preferente. Tales concesiones no las reciben los países no miembros, en especial la Unión Soviética y los países del bloque comunista.

2. Los miembros del GATT aceptan en un principio, que las medidas comerciales de protección son sólo adecuadas en el caso de industrias nacionales que resultarían muy perjudicadas por el comercio libre. Y en tales casos los aranceles aduanales son el único mecanismo que se utilizará.

3. Por último, las cuotas de importación (restricciones cuantitativas del comercio) quedan prohibidas en principio. Pero en la práctica subsisten las cuotas sobre todo en áreas como los textiles, el acero y los automóviles.

A lo largo de los años se han celebrado siete grandes rondas de negociaciones comerciales multilaterales en el GATT, cada una de las cuales ha venido a liberalizar un poco el comercio. La más grande de ellas fue la "Ronda de Tokio", que finalizó en 1979. Aparte de algunas reducciones de aranceles, produjo acuerdo en el comportamiento mercantil de otras áreas. Se logró un avance, por ejemplo, en la creación de códigos sobre subsidios y la forma de contrarrestar los derechos de importación, se prohibió el *dumping* (vender productos en el exterior a precios menores que en el comercio nacional)

La última ronda (la de Uruguay), que comenzó en Punta del Este en 1987, no ha logrado reducir más las barreras comerciales, dado el creciente proteccionismo en la mayor parte de la región.

⁶ Clement Norris, op. cit. p.91

.Y como una respuesta a lo expuesto anteriormente, el GATT representa un papel relevante, ya que mientras en sus sucesivas rondas se ha reducido importantemente la protección arancelaria, de igual manera ha aumentado la diversidad y cantidad de barreras no arancelarias "BNA", como las que se mencionan a continuación:

1. Derechos de compensación.
2. Restricciones "voluntarias."
3. Derechos antidumping.
4. Acuerdos preferenciales.
5. Cupones de importación.
6. Subvenciones directas.
7. Políticas de ayuda industrial y monetaria.

A partir de la Ley de Acuerdos Comerciales de 1979 de los Estados Unidos, México se ve presionado a comenzar un proceso de apertura comercial ya que esta ley obliga a los países socios de los Estados Unidos a eliminar subsidios a sus exportaciones, aunado a esto, sólo se podrán resolver problemas comerciales por medio del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), de esta forma a los países que se negaran a pertenecer a dicho organismo se les aplicarían automáticamente impuestos compensatorios a productos considerados como subsidios en el exterior.

México en 1978 solicitó su adhesión al GATT para lo cual en 1979 se elaboró un protocolo de adhesión, sin embargo tras una consulta popular fue rechazado.

En base al ordenamiento de 1979 y debido a que México se resistió a ingresar a l GATT se aplicaron impuestos compensatorios desfavorables a nuestro país, lo cual originó que a partir de 1983, debido a la Carta de intención suscrita con el F.M.I., el Gobierno mexicano decide modificar los Sistemas de Protección Arancelaria pues se criticaba a nivel institucional que el proteccionismo fomentaba un estancamiento en el desarrollo de la

industria nacional, ya que al no haber competencia del exterior los consumidores se veían obligados a comprar los productos aunque estos no fueran de calidad.

Cabe mencionar que al existir una mayor y más fuerte competencia México y cada uno de sus sectores se vería obligado a mejorar la calidad de sus productos, y ello finalmente repercutiría en beneficio del consumidor.

El productor mexicano lograría eficientarse y especializarse. México quería ser un país exportador y más del 80% de su comercio exterior se efectuaba con países pertenecientes al GATT.

A partir de la entrada de México al GATT, el país está inmerso en las corrientes mundiales del comercio exterior.

La modernización industrial de nuestro país debe ser, en el ámbito externo, la generadora de nuestras exportaciones, y en el ámbito interno debe propiciar la eficiencia del aparato productivo.

Cuatro son las condiciones, los motores, del crecimiento sostenido:

- a) la inversión privada;
- b) las exportaciones no petroleras;
- c) la inversión pública en infraestructura y
- d) la expansión del mercado interno.

La estructura industrial y comercial del país requiere un ajuste importante en su eficiencia productiva; reencauzarse por el sendero de la calidad y precio como mecanismos de competencia, y finalmente, retomar la filosofía de buscar una ganancia razonable, justa y permanente en lugar de una excesiva, pero efímera rentabilidad.

1.6. MÉXICO SE PREPARA PARA EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

El Tratado de Libre Comercio no debe significar para México, más que la disminución o eliminación total de los impuestos a la importación y barreras arancelarias, para algunas mercancías. Excluyendo aspectos relacionados con el establecimiento de compromisos, trato preferencial a la inversión extranjera o unificación de criterios o posiciones ante terceros países.

Canaco (1992) define, "Un Tratado de Libre Comercio lo firman dos o más países con la finalidad de facilitar su comercio. Esto significa que dichos países convienen en reducir paulatinamente, hasta su eliminación total los impuestos a la importación conocidos como aranceles, y se comprometen a quitar cualquier obstáculo al comercio, llamado permiso previo u otras barreras no arancelarias". Y para un mejor entendimiento definiremos a continuación estos últimos términos.

PERMISO PREVIO. Es la autorización que otorga el gobierno federal para la importación de los artículos que así lo requieran.

BARRERAS NO ARANCELARIAS. Son las medidas restrictivas que aplica un país, distintas al arancel, como; licencias, permisos previos, embargos, medidas fitosanitarias, cuotas o contingentes de exportación, etc.

No hay que olvidar que actualmente México se desarrolla en seis campos perfectamente establecidos, destacando Canaco (1992) los que a continuación se mencionan:

- Cuerdo General sobre Aranceles y Comercio. (GATT).
- La Cuencas del Pacifico.
- América Latina (4% de nuestro comercio exterior)
- La Comunidad Económico Europea. (CEE 13% de nuestro comercio exterior)
- Estados Unidos (67% de nuestro comercio exterior).
- Canadá quien es nuestro quinto comprador y sexto vendedor.

Cabe mencionar que desde fines del siglo pasado nuestras relaciones comerciales con Estados Unidos son de una importancia preponderante. Traduciendo lo anterior Estados Unidos representa para México el camino más rápido y eficaz para ampliar nuestro mercado, no obstante México cuenta con excelente posición geográfica, como lo demuestran sus costas hacia los dos océanos mas importantes del globo; la cercanía de las rutas mas utilizadas por los países desarrollados y, lo que es mejor aun, sus 3000km. de frontera con el mercado más grande del mundo.

1.6.1 ANTECEDENTES.

Es evidente que desde hace varias décadas México ha iniciado lo que podemos llamar una integración económica con Norteamérica, sin embargo no se consideraba pertinente la firma de un posible acuerdo de Libre Comercio, pero a raíz de la Apertura Comercial, esta idea volvió a vislumbrarse y fue a fines de 1987 y posterior a una serie de restricciones arancelarias y no arancelarias que eran aplicadas a productos mexicanos en el mercado estadounidense, y ha surgido no sólo como una idea sino como una necesidad imperante el formalizar las relaciones económicas México-Norteamericanas, mediante la creación de una zona de libre comercio. Y fue entonces cuando se iniciaron de inmediato una serie de acciones encaminadas a profundizar el proceso de Apertura Económica, y además aumentar y eficientar nuestras exportaciones no petroleras. Una de esas acciones, fue la petición del Presidente de México al senado (principios de 1990) de la república, la elaboración de una consulta nacional acerca de México y sus relaciones comerciales mundiales, y fue a mediados del mismo año, cuando el senador, al presentar el análisis, concluyera la conveniencia y mayor necesidad de iniciar con las negociaciones para el pronto establecimiento de un Tratado de Libre Comercio, con nuestros vecinos del Norte. (véase el preámbulo del informe final del foro de consulta sobre las relaciones comerciales de México con el mundo, Senado de la República 1990)

El inicio de estas conversaciones fue en junio de 1990 cuando el presidente de México expuso ante su homólogo de Estados Unidos 7 objetivos principales de México ante la negociación del tratado de Libre Comercio:

1) Liberación del Comercio de bienes, servicios y flujos de inversión, sin contravenir disposiciones de la Constitución de México y buscando el acceso creciente y estable de productos mexicanos al mercado de Estados Unidos;

- 2) Eliminación gradual de los aranceles entre las partes, estableciendo un periodo transitorio para evitar estrés en los sectores más vulnerables a la desgravación;
- 3) Reducir o eliminar las barreras no arancelarias que enfrentan las exportaciones mexicanas;
- 4) Procurar el justo equilibrio en la resolución de controversias, evitando la aplicación de medidas unilaterales;
- 5) Mantener en todo momento su compatibilidad con las disposiciones del GATT;
- 6) Iniciar la complementariedad económica entre las dos economías;
- 7) Establecer reglas de origen para evitar la triangulación comercial.

En Junio de 1990, los presidentes de México y Estados Unidos se entrevistaron en Washington y sostuvieron pláticas acerca de las relaciones bilaterales entre ambos países, con objeto de ampliar sus relaciones económicas, concluyendo que el mejor camino para ampliar los flujos de comercio e inversión entre México y Estados Unidos, era establecer un Tratado de Libre Comercio para fortalecer y asegurar el crecimiento de sus economías.

Así mismo dieron instrucciones a las autoridades políticas correspondientes (Dr. Jaime Serra Puche, por México, y la embajadora Carla Hills, representante comercial de los Estados Unidos) para que iniciaran las preparaciones necesarias para las negociaciones.

Tras concluir los trabajos y consultas correspondientes las autoridades comerciales de cada país recomendaron a sus presidentes iniciar formalmente las negociaciones para un Tratado de Libre Comercio, entre las dos naciones, respetando las leyes y procedimientos de cada país.

Unos cuantos meses después Canadá mostró su interés por ser incluido en las negociaciones entre México y Estados Unidos.

A través de la Coordinación empresarial para el TLC con Estados Unidos, el Gobierno Federal Mexicano y la iniciativa Privada, manifestaban su apoyo y cooperación. Durante el mes de Septiembre del mismo año el secretario de Comercio, Dr. Jaime Serra Puche,

anunció que los gobiernos de México, Estados Unidos y Canadá realizarían consultas para evaluar la conveniencia y modalidades de una zona de Libre Comercio en América del Norte.

Mediante la vía expedita (FAST-TRACK) George Bush solicitó al comité de finanzas del senado y al comité de medios y procedimientos de la Cámara de Representantes de su país, autorizaran formalmente las negociaciones. La vía expedita (FAST-TRACK) , es el procedimiento mediante el cual, una vez negociado el texto del tratado por las autoridades correspondientes, no sufrirá enmiendas o modificaciones y sólo podrá ser aprobado o rechazado por el congreso, dentro de un periodo de 60 días legislativos. Sin embargo ello no implica que las negociaciones sean superficiales o faltas de la atención necesaria, por el contrario, la vía expedita (FAST-TRACK) inicia, al finalizar el proceso de negociación de los textos del tratado.

Durante el mes de Febrero de 1991 los dirigentes de las tres naciones anuncian su decisión de dar comienzo a las negociaciones trilaterales que den origen al Tratado de Libre Comercio en América del Norte, lo que originaría la zona de Comercial más grande del mundo; al abarcar cerca de 360 millones de habitantes.

En el mismo mes George Bush obtiene la autorización del Comité de Finanzas del Senado y el Comité de Medios y Procedimientos de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos.

George Bush presidente de los Estados Unidos, solicitó al Congreso, extendiera su autoridad para efectuar las negociaciones, mediante el procedimiento de la vía expedita (FAST-TRACK), ya que ésta se vencía el 31 de Mayo del mismo año, obteniendo la renovación por dos años más.

Es en Junio del mismo año, cuando se da el inicio formal de las negociaciones en Toronto, Canadá estableciéndose seis grandes áreas de discusión: Acceso a Mercados, Reglas de Comercio, Servicios, Propiedad Intelectual y Solución de Controversias.

La Segunda reunión ministerial en Seattle, Washington se da en Agosto del mismo año. Se detectan los sectores más problemáticos en la negociación: Agricultura, Automotriz, Textiles, Compras de Gobierno y Energía.

Pero es hasta el mes de diciembre del mismo año, cuando los Presidentes Salinas y Bush anuncian un primer texto del TLC.

MARZO. 1992.

Las negociaciones del TLC continuaron en Washington, el Sr. Herminio Blanco Mendoza viajó a esa ciudad para participar en las reuniones. En materia de petróleo la posición mexicana es inamovible, se continuará para suprimir los obstáculos tan elevados en aranceles, para ingresar al mercado estadounidense.

SECOFI anuncia que los días 6, 7 y 8 de abril se celebrará en Canadá la Quinta Reunión Ministerial de Negociaciones del TLC.

ABRIL. 1992.

SECOFI anuncia que viajó a Montreal, Canadá, la delegación mexicana que participará en la Quinta Reunión Ministerial.

El Secretario de SECOFI Dr. Serra Puche el día once dio un informe pormenorizado de la Quinta Reunión Ministerial. Informó que el equipo de trabajo continuará tratando los 18 temas que componen la agenda, destacando para los negociadores mexicanos la premisa de que los tiempos serán fijados por la negociación misma que es inamovible.

ABRIL/MAYO. 1992.

Se lleva a cabo la Novena Reunión Plenaria de Negociaciones en México, D.F:

MAYO. 1992.

Décima Reunión Plenaria de Negociaciones en Toronto, Canadá.

JUNIO. 1992.

Se reúnen los Grupos de Negociación de Aranceles y Barreras no Arancelarias, Reglas de Origen, Servicios financieros, Compras del Sector Público, Agricultura, Automotriz, Energía, Textil, Subsidios y Antidumping, Principios de Comercio, Telecomunicaciones, Inversión, Propiedad intelectual y Solución de Controversias.

JULIO. 1992.

El Dr. Serra Puche viaja a Nueva York en donde sostiene una reunión formal de trabajo con el ministro Michel Wilson, en donde se revisa el status de las negociaciones del TLC y se anuncia la Sexta Reunión Ministerial.

Sexta Reunión Ministerial en México.

Ultima Plenaria de Negociaciones en Washington.

AGOSTO. 1992.

Séptima y última Reunión Ministerial en Washington.

Concluyen las negociaciones y se encomienda a los funcionarios de los tres países que elaboren el texto final del acuerdo.

OCTUBRE. 1992.

Firma de los tres ministros, como testigos de honor estuvieron presentes los presidentes de las tres naciones.

DICIEMBRE. 1992.

Firma del documento por parte de los tres jefes de gobierno, con lo cual quedará listo para ser sancionado por los Congresos respectivos

1.6.2. INICIOS DEL ACUERDO DE LIBRE COMERCIO.

Ante los rápidos cambios mundiales que económicamente se están dando, México ha respondido oportunamente, y una fehaciente prueba de ello es el Tratado de Libre Comercio que puede llegar a representar el incremento de la competitividad de toda la región, a través de la conjunción de recursos y procesos productivos.

Según Secofi (1991) el Tratado de Libre Comercio tiene por objeto:

- a) "Promover un mejor y más seguro acceso de nuestros productos a los Estados Unidos y Canadá."
- b) "Reducir la vulnerabilidad de nuestras exportaciones ante medidas unilaterales y discrecionales."
- c) "Permitir a México profundizar el cambio estructural de su economía, fortaleciendo la industria nacional, mediante un sector exportador sólido y con mayores niveles de competitividad;" y,
- d) "Coadyuvar a crear empleos más productivos que eleven el bienestar de la población nacional."

La unión de los tres países representa la respuesta más eficaz a los retos, objeto de la globalización económica mundial, además de significar una zona de Libre Comercio de más de 300 millones de habitantes; y con un producto regional de 6 billones de dólares, permitiendo una mayor participación de la industria nacional, la utilización más eficiente de nuestros recursos productivos, y por lo tanto mejorando y aumentando el bienestar de la población mexicana.

No es sino hasta el 12 de Junio de 1991 cuando dan inicio las negociaciones trilaterales, en Toronto Canadá. Y como primera instancia fueron creadas 6 grandes áreas de negociación, así como 17 grupos de trabajo que posteriormente serían 18, los cuales se mencionan a continuación:

1. ACCESO A LOS MERCADOS.

- a) Barreras Arancelarias.**
- b) Barreras no Arancelarias.**
- c) Reglas de Origen.**
- d) Compras Gubernamentales.**
- e) Agricultura.**
- f) Automotriz.**
- g) Otros Sectores Industriales.**

2. REGLAS DE COMERCIO.

- a) Salvaguardas.**
- b) Normas o estándares.**
- c) Antidumping, Subsidios e Impuestos Compensatorios.**

3. SERVICIOS.

- a) Principios.**
- b) Servicios financieros.**
- c) Seguros.**
- d) Transporte Terrestre.**
- e) Telecomunicaciones.**
- f) Otros Servicios.**

4. INVERSIONES.

- a) Principios.**
- b) Restricciones.**

5. PROPIEDAD INTELECTUAL.

6. SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.

A pesar de que los 18 puntos de la agenda están revestidos de gran importancia, sus impactos y cobertura se pueden destacar:

- Barreras Arancelarias.
- Reglas de origen.
- Solución de Controversias.
- Sectores Específicos.

La Reducción de Aranceles, implica la baja adicional del grado de protección, el cual, si bien a nivel global pudiera parecer relativamente sencillo alcanzar en un periodo razonable, la desgravación en algunos sectores o ramas, puede tener impactos importantes, cuando exista dificultad para incrementar rápidamente la productividad en una porción similar o mayor a dicha desgravación, con el objeto de mantenerse competitivos. Por ello será vital el establecimiento de calendarios de desgravación arancelaria acorde con las necesidades y posibilidades reales de los sectores.

La definición de las Reglas de Origen en el tratado será el marco de referencia para el alcance de los beneficios para cada país, a partir de estas reglas, se especificarán qué productos serán considerados como originarios de la región y, por tanto, tendrán derecho a gozar de los beneficios arancelarios y de otro tipo, negociados para nuestro país, estas definiciones determinarán, en el corto, mediano y largo plazos, el potencial de ingresos de inversiones proveniente de naciones distintas a Estados Unidos y Canadá.

Es decir, las reglas de origen son un conjunto de normas que se emplean para determinar los requisitos que deben cumplir los productos susceptibles de gozar el trato preferencial dentro del TLC.

El objetivo es que terceros países no miembros del Tratado gozen de las concesiones y beneficios de los aspectos negociados en el Tratado Trilateral de Norteamérica. Estas reglas de origen beneficiarán a los países miembros del TLC:

- Maximizando el beneficio del Libre Comercio en la Región.
- Reconociendo la globalización y asegurando competitividad.

El mecanismo que se negocie para la **Solución de Las Controversias Comerciales** que se presenten en el futuro entre las partes del tratado (hecho que sin duda se seguirá dando) servirá para garantizar el cumplimiento rápido y justo de lo acordado. Existe confianza en las posibilidades de este tipo de mecanismos, pues diversos sectores industriales mexicanos se han visto impedidos de aumentar o incluso mantener sus exportaciones a Estados Unidos, debido a la unilateralidad de algunas decisiones legales o administrativas que se les imponen. Cabe señalar que la experiencia reciente entre Canadá y Estados Unidos en materia de solución de disputas ha sido positiva en los juicios que se han presentado.

En **Sectores Específicos** se incluirán aquellos cuyas particularidades específicas en los tres países requieren de un análisis y una negociación particulares. Tal es el caso, por ejemplo, de industrias como la petroquímica, siderúrgica, textil y productos agropecuarios, en los que por la naturaleza del sector, la negociación deberá adoptar modalidades distintas.

Aunque todavía no se pueden anticipar cuales serán los resultados del proceso de negociación, las expectativas de los agentes económicos han sido favorablemente impactadas, debido a que el eventual tratado entre otros potenciales beneficios, es un medio que garantizará la continuación del proceso de reformas estructurales y la estabilización económica en que está empeñado el país.

Por otra parte, se ha establecido una mecánica de participación de los sectores involucrados, caracterizada por un estrecho y permanente contacto entre el sector privado y el equipo negociador de la Secofi.

Para su mejor comprensión se incluye a continuación un resumen presentado por Secofi (1992) sobre el Tratado de Libre Comercio:

El 12 de agosto de 1992, el Secretario de Comercio y Fomento Industrial, Jaime Serra; el ministro de Industria, Ciencia y Tecnología y Comercio Internacional de Canadá, Michel Wilson; y la Representante Comercial de Estados Unidos, Carla Hills, concluyeron las

negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) . Funcionarios de los tres gobiernos recibieron el encargo de concluir el texto lo antes posible. Este se hará del conocimiento público una vez terminada su redacción. La siguiente descripción no constituye, en sí misma, un acuerdo entre los tres países, ni pretende interpretar el texto final.

Para facilitar su consulta, al final de éste documento se incluye un resumen de las principales disposiciones del TLC relativas al medio ambiente.

PREÁMBULO.

El preámbulo expone los principios y aspiraciones que constituyen el fundamento del Tratado. Los tres países confirman su compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico, mediante la expansión del comercio y de las oportunidades de inversión en la zona de libre comercio. También ratifican su convicción de que el TLC permitirá aumentar la competitividad internacional de las empresas mexicanas, canadienses y estadounidenses, en forma congruente con la protección del medio ambiente. En el preámbulo se reitera el compromiso de los tres países del TLC de promover el desarrollo sostenible, y proteger, ampliar y hacer efectivos los derechos laborales, así como mejorar las condiciones de trabajo en los tres países.

OBJETIVOS Y OTRAS DISPOSICIONES INICIALES.

Las disposiciones iniciales del TLC establecen formalmente una zona de libre comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, de conformidad con el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Estas disposiciones proveen las reglas y los principios básicos que regirán el funcionamiento del Tratado y los objetivos en que se fundará la interpretación de sus disposiciones.

Los objetivos del Tratado son: eliminar barreras al comercio; promover condiciones para una competencia justa, incrementar las oportunidades de inversión, proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual, establecer procedimientos efectivos para la aplicación del Tratado y la solución de controversias, así como fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral. Los países miembros del TLC lograrán estos objetivos mediante el cumplimiento de los principios y reglas del Tratado, como los de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia en los procedimientos.

Cada país ratifica sus respectivos derechos y obligaciones derivados del GATT y de otros convenios Internacionales. Para efectos de interpretación en caso de conflicto, se establece que prevalecerán las disposiciones del Tratado sobre las de otros convenios, aunque existen excepciones a esta regla general. Por ejemplo, las disposiciones en materia comercial de algunos convenios ambientales prevalecerán sobre el TLC, de conformidad con el requisito de minimizar la incompatibilidad de éstos convenios con el TLC.

En las disposiciones iniciales se establece también la regla general relativa a la aplicación del Tratado en los diferentes niveles de gobierno de cada país. Asimismo, en esta sección se definen los conceptos generales que se emplean en el Tratado, a fin de asegurar uniformidad y congruencia en su utilización.

REGLAS DE ORIGEN.

El TLC prevé la eliminación de todas las tasas arancelarias sobre los bienes que sean originarios de México, Canadá y Estados Unidos, en el transcurso de un período de transición. Para determinar cuáles bienes son susceptibles de recibir trato arancelario preferencial son necesarias reglas de origen.

Las disposiciones sobre reglas de origen contenidas en el Tratado están diseñadas para:

1. Asegurar que las ventajas del TLC se otorguen sólo a bienes producidos en la región de América del Norte y no a bienes que se elaboren total o en su mayor parte en otros países;
2. Establecer reglas claras y obtener resultados previsibles; y
3. Reducir los obstáculos administrativos para los exportadores, importadores y productores que realicen actividades comerciales en el marco del Tratado.

Las reglas de origen disponen que los bienes se consideraran originarios de la región cuando se produzcan en su totalidad en los países de América del Norte. Los bienes que contengan materiales que no provengan de la zona también se considerarán originarios, siempre y cuando los materiales ajenos a la región sean transformados en cualquier país socio del TLC. Dicha transformación deberá ser suficiente para modificar su clasificación arancelaria conforme a las disposiciones del Tratado. En algunos casos, además de satisfacer el requisito de clasificación arancelaria, los bienes deberán incorporar un porcentaje

especifico de contenido regional. El TLC contiene una disposición similar a la existente en el Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos (ALC), que permite Considerar los bienes como originarios, cuando el bien terminado se designe específicamente en la misma subpartida arancelaria que sus componentes y cumpla con el requisito de contenido regional.

El porcentaje específico de contenido regional podrá calcularse utilizando el método de Valor de Transacción o el de Costo Neto. El método de Valor de Transacción se basa en el precio pagado o pagadero por un bien, lo que evita recurrir a sistemas contables complejos. El método de Costo neto sustrae del costo total del bien, los costos por regalías, promoción de ventas, empaque y embarque. En este último método se limita la carga financiera que se puede incluir en el cálculo. Por lo general, los productores tendrán la opción de utilizar cualquiera de los dos procedimientos; sin embargo el de costo neto deberá utilizarse cuando el valor de transacción no sea aceptable conforme al Código de Valoración Aduanera del GATT o para algunos productos como los de la industria automotriz.

Para que los productos de la industria automotriz puedan obtener trato arancelario preferencial, deberán cumplir con un determinado porcentaje de contenido regional basado en la fórmula de Costo Neto (que ascenderá a 62.5% para automóviles de pasajeros y camiones ligeros, así como motores y transmisiones para este tipo de vehículos; y a 60% para los demás vehículos y autopartes). Para calcular con mayor precisión el contenido regional en dichos productos, el valor de las autopartes que se importen de países no pertenecientes a la región, se identificara a lo largo de la cadena productiva. Para brindar flexibilidad administrativa a los productores de autopartes y vehículos automotrices terminados, el Tratado contiene disposiciones que permiten utilizar promedios de contenido regional

Una cláusula de minimis es la que permite que los bienes que contengan cantidades mínimas de materiales no originarios, tengan la posibilidad de recibir trato preferencial, conforme a ésta cláusula , un bien que en otras circunstancias no cumpliría con una regla de origen específica , se considerará originario de la región cuando el valor de los materiales ajenos a la región no sea superior al 7% del precio o del costo total del bien.

ADMINISTRACIÓN ADUANERA.

Con el propósito de asegurar que sólo se otorgue trato arancelario preferencial a los bienes que cumplan con las reglas de origen, y de que los importadores, exportadores y productores de los tres países obtengan certidumbre y simplificación administrativa, el TLC incluye disposiciones en materia aduanera que establecen:

- reglamentos uniformes que aseguran la aplicación, administración e interpretación congruente de las reglas de origen;
- un certificado de origen uniforme, así como requisitos de certificación y procedimientos a seguir por los importadores y exportadores que reclamen trato arancelario preferencial;
- requisitos comunes para la contabilidad de dichos bienes;
- reglas, tanto para importadores y exportadores como para las autoridades aduaneras, sobre la verificación del origen de los bienes;
- resoluciones previas sobre el origen de los bienes emitidas por la autoridad aduanera del país al que vayan a importarse;
- que el país importador otorgue a los importadores en su territorio y a los exportadores y productores de otro país del TLC, substancialmente los mismos derechos que los otorgados para solicitar la revisión e impugnar las determinaciones de origen y las resoluciones previas;
- un grupo de trabajo trilateral que se ocupara de modificaciones ulteriores a las reglas de origen y a los reglamentos uniformes, y

-plazos específicos para la pronta solución de controversias entre los tres países signatarios, en torno a reglas de origen.

COMERCIO DE BIENES.

Trato Nacional.

El TLC incorpora el principio fundamental de trato nacional del GATT. Los bienes importados a un país miembro del TLC, de otro de ellos, no serán objeto de discriminación. Este compromiso se extiende también a las disposiciones provinciales y estatales.

Acceso a Mercados.

Estas disposiciones establecen las reglas relativas a los aranceles y otros cargos, así como a restricciones cuantitativas entre las que se encuentran cuotas, licencias y permisos y requisitos de precios a importaciones o exportaciones que regirán al comercio de bienes. Asimismo, mejoran y hacen más seguro el acceso a los mercados de los bienes que se produzcan y comercien en la región de América del Norte.

Eliminación de aranceles. En el TLC se dispone la eliminación progresiva de todas las tasas arancelarias sobre bienes que sean considerados provenientes de América del Norte, conforme a las reglas de origen. Para la mayoría de los bienes, las tasas arancelarias vigentes serán eliminadas inmediatamente, o de manera gradual, en cinco o diez etapas anuales iguales. Las tasas aplicables a unas cuantas fracciones arancelarias correspondientes a productos sensibles, se eliminarán en un plazo mayor hasta en quince reducciones anuales iguales. Para propósitos de la eliminación, se tomarán como punto de partida las tasas vigentes al 1o de julio de 1991, incluidas las del Arancel General Preferencial (GPT) de Canadá y las del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) de Estados Unidos. Se prevé

la posibilidad de que los tres países consulten y acuerden una eliminación arancelaria más acelerada a la prevista.

Restricciones a las importaciones y a las exportaciones. Los tres países eliminarán las prohibiciones y restricciones cuantitativas, tales como cuotas o permisos de importación que se aplican en frontera. Sin embargo, cada país miembro se reserva el derecho de imponer restricciones en frontera limitadas, por ejemplo, para la protección de la vida o la salud humana, animal o vegetal o del medio ambiente. Existen, además, reglas especiales que se aplican a productos agropecuarios, automotrices, energía y textiles.

Devolución de aranceles (Drawback). El TLC establece reglas para la devolución de aranceles, o programas de devolución o exención de aranceles, en los materiales que sean utilizados en la producción de bienes que subsecuentemente se exporten a otro país miembro del TLC.

Los programas vigentes de devolución de aranceles serán eliminados el 1o. de enero del año 2001 para el comercio entre México y Estados Unidos y entre México y Canadá. El tratado extenderá por dos años el plazo establecido en el ALC. Para la eliminación de programas de devolución de aranceles. En el momento en que estos programas se eliminen, cada país adoptará un procedimiento para evitar los efectos de la "doble tributación" en el pago de impuestos en los dos países, en el caso de bienes que aun se encuentren sujetos a impuestos en el área de libre comercio.

De conformidad con estos procedimientos, el monto de aranceles aduaneros que un país pueda eximir o devolver, de acuerdo con estos programas, no excederá el menor de:

- Los aranceles pagados o que se adeuden sobre materiales importados no originarios de la región de América del Norte y empleados en la producción de un bien que después se exporte a otro país miembro del Tratado; o
- Los aranceles pagados a ese país por concepto de la importación de dicho bien

Derechos de trámite aduanero. Los tres países acordaron no aplicar nuevos cargos como los referentes al "derechos por procesamiento de mercancías" de Estados Unidos o los "derechos de trámite aduanero" de México eliminará estos derechos sobre los bienes originarios de América del Norte a más tardar el 30 de junio de 1999. Asimismo, Estados Unidos eliminará, a más tardar en la misma fecha, los derechos de este tipo que aplica a los bienes originarios de México respecto de los bienes originarios de Canadá, Estados Unidos está reduciendo estos derechos, mismos que quedarán eliminados el 1o. de enero de 1994, según lo dispuesto en el ALC entre Estados Unidos y Canadá.

Exención de aranceles. El TLC prohíbe la adopción de nuevos programas de exención arancelaria o de devolución de aranceles, con base en requisitos de desempeño. Los programas existentes en México se eliminarán a más tardar el 1o. de enero de 2001. De conformidad con las obligaciones del AL, Canadá eliminará los programas de devolución de aranceles el 1o. de enero de 1998.

Impuestos a la exportación. El Tratado prohíbe fijar impuestos a la exportación, excepto cuando éstos también se apliquen a los bienes que se destinen al consumo interno. Se prevén algunas excepciones que permitirán a México aplicar impuestos a la exportación para hacer frente a una escasez grave de alimentos y de bienes de consumo básico.

Otras medidas relacionadas con la exportación.

Cuando un país miembro del TLC imponga una restricción a la importación de un producto:

- no deberá reducir la proporción de la oferta total de ese producto que se ponga a disposición de los otros países miembros del TLC por debajo del nivel existente durante los tres años anteriores u otro periodo acordado;
- no deberá imponer un precio mayor en las exportaciones a otro país miembro del TLC que el precio interno; o
- no deberá entorpecer los canales normales de suministro.

Con base en una reserva estipulada por México, estas obligaciones no se aplican entre México y los otros países miembros del TLC.

Libre importación temporal de bienes. El Tratado permite a las personas de negocios sujetas a las disposiciones sobre entrada temporal del TLC, introducir a territorio de los países miembros, sin pago de arancel y por un periodo limitado, equipo profesional e instrumentos de trabajo. Estas reglas se aplicarán también a la importación de muestras comerciales, de cierta clase de películas publicitarias y a los bienes que se importen con fines deportivos, de exhibición y demostración. Otras reglas disponen que, para 1998, reingresarán con exención arancelaria todos los bienes que se hayan sometido a reparaciones o modificaciones en otro país miembro del TLC. Estados Unidos asume el compromiso de identificar las reparaciones realizadas a las embarcaciones con bandera de Estados Unidos en otros países miembros del TLC, que serán objeto de trato arancelario preferencial.

Mercado de país de origen. Se establecen principios y reglas para el mercado de país de origen. Estas disposiciones tienen como objetivo reducir costos innecesarios y facilitar el flujo comercial dentro de la región, asegurando además que los compradores obtengan información precisa sobre el país de origen de los bienes.

Bebidas alcohólicas-productos distintivos. Los tres países han convenido proteger como productos distintivos al tequila, al mezcal, al Canadian whiskey, al Bourbon whiskey y al Tennessee whiskey.

CAPITULO # 2

**BASES ADOPTADAS POR EL
GOBIERNO.**

CAPITULO #2.

2.1 MEDIDAS POLÍTICO-ECONÓMICAS ADOPTADAS POR EL GOBIERNO ANTE LA APERTURA COMERCIAL.

2.1.1. PARÁMETROS ESTABLECIDOS.

México debe incorporarse a la dinámica de transformación económica que a nivel mundial se está gestando. El reto de los mexicanos de hoy es de volverse competitivos dentro y fuera del país; desarrollar la capacidad de los sectores productivos de la sociedad mexicana para responder rápidamente y con eficiencia a las oportunidades que se abren en torno a los cambios que se vienen operando en la economía global.

Se vienen gestando así una economía mundial cada vez más integrada e interdependiente. Las rígidas y centralizadas empresas tradicionales ceden su lugar a nuevas formas de organización capaces de planear con imaginación y visión una estrategia global y de responder ágilmente a las cambiantes preferencias de los grandes mercados.

La alternativa, a la que se condenan los países en desarrollo que no sean capaces de integrarse con ventaja a la economía internacional mediante una decidida apertura económica que les permita volverse competitivos y elevar la productividad, es el estancamiento prolongado y el deterioro continuo de los niveles de vida.

Hoy, las ventajas comparativas dependen no sólo de la productividad de los factores de la producción y de sus precios relativos, sino también dependen cada vez más de la capacidad para innovar, desarrollar nuevos productos y adecuarlos con agilidad a mercados rápidamente cambiantes, para integrarse oportuna y ventajosamente en las grandes cadenas globales de producción, distribución y consumo que se van configurando en un mundo interdependiente; para tener acceso oportuno y flexible a los grandes mercados financieros; para disponer oportunamente de la información que permita predecir las tendencias de la demanda en mercados distantes en los que los gustos y preferencias de los consumidores se alteran con frecuencia

El reto de hoy, de frente a la nueva economía internacional, es el de orientar la estructura productiva hacia industrias con un mayor contenido de capital humano y desarrollar una capacidad de innovación y desarrollo de productos que nos permitan competir en los dinámicos y cambiantes mercados internacionales, donde la competencia en términos de calidad e innovación va sustituyendo velozmente a la competencia en meros términos de precios.

Hoy, la prosperidad y la Soberanía de las naciones dependen más bien de manera crucial de su capacidad para allegarse y desarrollar recursos tales como un aparato productivo flexible, eficiente y competitivo; una fuerza de trabajo altamente productiva y calificada; habilidad para desarrollar y adaptar tecnologías innovadoras que reduzcan costos, e incentivar el surgimiento de empresas financieramente sanas y, de manera crucial, la existencia de empresarios innovadores y agresivos capaces de desarrollar y modificar nuevas líneas de producción, capturar y preservar nichos de mercado y responder con agilidad y flexibilidad a los cambios en los patrones internacionales de demanda.

El mundo vive hoy una revolución tecnológica que quizá sea la de mayor alcance y consecuencias entre todas las experimentadas hasta ahora. La Primera Revolución Industrial⁷ (el progreso técnico en las manufacturas, la minería y la fabricación del acero; la máquina de vapor aplicada a la navegación y a los ferrocarriles) creó los incentivos para la primera gran expansión de la producción, el comercio y la inversión internacionales; sentó las bases de la hegemonía británica y puso los cimientos del orden económico y político internacional que habría de perdurar hasta la primera guerra mundial. La Segunda Revolución Industrial (la industria pesada; el motor de combustión interna y con éste el automóvil, la aviación y la navegación de gran tonelaje; la electricidad y con ella el telégrafo y el teléfono) modificó decisivamente la distribución internacional del poder y la riqueza, al

⁷Fausto Alzati. *Ensayos sobre la Modernidad Nacional, México en la Economía Internacional*. Edit. Diana. México 1989. p.p. 26-37.

tiempo que el centro hegemónico se trasladó, a partir de la Segunda Guerra mundial, a Estados Unidos de Norteamérica.

La Tercera Revolución Industrial (que quizá apenas se inicia) está marcada por un ritmo inusitado de innovación y difusión tecnológicas. La informática y la robótica con todas sus vastas ramificaciones y aplicaciones; el desarrollo de las comunicaciones con base en los satélites y las fibras ópticas; la ingeniería genética; la electrónica y la revolución de los materiales modifican acaudaladamente las estructuras productivas y, en consecuencia, a las sociedades y formaciones políticas.

Todo lo anterior impone a México, la necesidad de profundizar una decidida apertura económica que de la respuesta adaptativa inicial pase a la ofensiva buscando, ágil y agresivamente, nuevos productos y mercados, adaptando las industrias ya existentes a las nuevas posibilidades tecnológicas, creando ventajas comparativas mediante el uso eficiente e imaginativo de los recursos, desarrollando métodos flexibles de administración con visión estratégica y habilidad para responder rápida y competitivamente a los cambios inesperados de los grandes mercados. México puede convertirse en una potencia industrial media antes de que termine el siglo XX. Pero también puede hundirse aún más en el atraso y la pauperización, Y esta vez quizá de modo definitivo, irreversible. Nadie podría ya detener el impacto formidable de la Tercera Revolución Industrial que de modo profundo e implacable está cambiando las estructuras económicas y políticas del planeta entero. Ahí se está jugando el destino de las naciones. Algunas se graduarán a la categoría de país desarrollado, es decir, rico, democrático, soberano y quizá a la larga socialmente justo. Otras muchas, en cambio, seguirán arrastrándose lenta e irremediadamente por el doloroso sendero del sometimiento, la desigualdad, el autoritarismo y la miseria generalizada

Frente a esta disyuntiva México parece ya haber optado claramente por el camino que conduce al desarrollo. La prolongada crisis que ha experimentado la economía mexicana a

partir de 1982⁸ dejó bien claro que ni la tradicional estrategia de desarrollo industrial altamente protegido, ni el desarrollo sustentado en las divisas petroleras representan ya una alternativa viable para sustentar el crecimiento de nuestra economía.

Recordemos que, la protección permitió, e incluso incentivó, decisiones de inversión no siempre eficientes desde el punto de vista de las condiciones de mercado existentes y del mejor uso de los recursos del país.

El reto que México confronta es, sin embargo, el de aprovechar las oportunidades que la apertura a la competencia internacional ofrece para acelerar el desarrollo económico nacional y corregir las distorsiones del viejo patrón de crecimiento sin, por otra parte, permitir que la apertura se constituya una excusa para una inaceptable subordinación a poderes extranjeros que menoscabaría la Soberanía Nacional, ni para desviaciones respecto a los propósitos de justicia social que son elemento central del proyecto histórico que la Nación mexicana ha elegido.

Una estrategia de esta naturaleza no puede ser operada eficazmente por las grandes, lentas y rígidas burocracias, sean éstas del sector público o del sector privado. Para poner en marcha este inmenso proceso de cambio se necesitan empresarios y administradores públicos modernos, innovadores, ágiles, agresivos, creativos dispuestos a tomar riesgos.

Se necesita propiciar la competencia en todas las industrias y sectores rompiendo decididamente las barreras oligopólicas (Un mercado oligopólico es en el cual existe un grado relativamente alto de CONCENTRACIÓN en forma relativa : esto es, un pequeño número de empresas controla una porción grande de la producción, el empleo, etc.) que todavía persisten.

También urge avanzar en la modernización del sistema financiero mexicano. Para hacer más eficientes y competitivas a las empresas públicas conviene establecer mecanismos apropiados para decidir la asignación del gasto público a las actividades productivas, y eficientar la

⁸ Luis Donaldo Colosío, "Ensayos sobre la modernidad Nacional, México en la Economía Internacional". Edit. Diana. México, 1989. pp.15-19.

administración pública. Hace falta por ello, continuar con la liberación de la economía con acciones encaminadas a propiciar la participación de un mayor número de oferentes en los mercados, reducir o eliminar restricciones de precios y facilitar el movimiento de mercancías; disminuir la participación del Estado en actividades productivas donde los particulares tienen la capacidad de desarrollarlas y evitar dar ventajas innecesarias a algunas empresas dando lugar a situaciones de monopolio. Esta liberación de la economía resulta indispensable para continuar con éxito la apertura hacia el exterior y es por ello una condición crucial para la internacionalización de las empresas públicas.

En todas las experiencias exitosas de estrategias de desarrollo orientadas hacia el exterior, el Estado ha jugado un papel central. Primero, en la transición de una economía cerrada a una abierta, el Estado ha de fortalecerse para enfrentar a los grupos de interés que se oponen al cambio; ha de jugar aquí un papel decisivo en promover la formación de mercados eficientes y competitivos, romper nudos oligopólicos, impulsar el desarrollo de mercados inexistentes, regular monopolios naturales, invertir en la dotación de infraestructura que el mercado es incapaz de proveer por sí solo.

Conforme la estrategia exportadora despegue, El Estado ha de ocuparse activamente de defender y promover los intereses de los productores mexicanos frente al proteccionismo de otros estados. Ha de asegurar el contexto macroeconómico estable, las finanzas públicas sanas que incentiven la inversión productiva. El Estado ha de preservar de distorsiones y fluctuaciones violentas la estructura de precios relativos que permita una asignación eficiente de recursos e impulse una distribución equitativa del ingreso nacional.

Analizando lo anterior, concluimos que dentro de la estrategia de Modernización que actualmente sigue el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, parte medular lo constituye la Apertura Económica, y en donde las habilidades de negociación definirán el nuevo entorno en el que habremos de desarrollarnos.

De acuerdo con Canaco (1992) existen premisas consideradas en la negociación, como las que a continuación se mencionan:

- "Es recomendable negociar en los sectores mayormente competitivos, esencialmente aquellos donde se este exportando.

- No así en los sectores que requieran de una mayor modernización, o donde ésta pueda resultar más lenta, o necesite de una fuerte cantidad de capital, y por lo tanto de competitividad notablemente menor. Así como también sectores o productos que representen puntos estratégicos o mayormente vulnerables económicamente.

- La enorme diversidad de recursos con que cuenta el país, la oportunidad de producir a costos menores en comparación con Estados Unidos y Canadá; así como las medidas de política comercial adoptadas (tomando en cuenta que la apertura al exterior fue unilateral) representan los elementos de negociación que tiene el país."

Por otra parte el sector privado está centrando toda su atención en aquellos puntos internos que el gobierno necesita modificar para enfrentar mínimamente en igualdad de circunstancias a la competencia internacional; como por ejemplo:

MODERNIZACIÓN ADUANERA. Lo que significa mejorar las aduanas abasteciéndolas de almacenes refrigerados; ampliando los horarios de entrega y recepción de mercancías y documentos; dotándolas de mejor y más equipos para manejo de contenedores, etc.

MODERNIZACIÓN DE TRANSPORTE AÉREO, TERRESTRE Y MARÍTIMO. Elevar substancialmente la eficiencia de las instalaciones aeroportuarias y, particularmente, mejorar radicalmente el equipo con que cuenta el transporte terrestre marítimo.

DESREGULACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN. Esto significa eliminar todos los requisitos en el comercio exterior que no sean estrictamente necesarios y que los pocos que quedan sean manejados en forma ágil y oportuna.

ESTÍMULOS AL COMERCIO EXTERIOR. Si se desea fomentar en forma real y efectiva al comercio exterior, se deberán utilizar los estímulos al mismo como una manera de hacer atractivo el comercio internacional. Es decir, en la medida en que se logre que el comercio exterior sea un buen negocio, en esa medida se podrá incrementar.

Entre las importantes consecuencias de la política que se está implantando a partir del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá, sobresalen las siguientes:

1. Control de la inflación para el consumidor final, al reducir los precios de muchos productos a niveles lo más cercano posible a los internacionales.
2. Posibilidad de adquisición de insumos a mejores precios, y condiciones accesibles que ofrece el mercado internacional, para las empresas mexicanas lo cual coadyuvará a eficientar y apoyar su competitividad en un entorno nacional e internacional.
3. Mayor y mejor posibilidad de exportación, derivada del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá.

Partiendo de las condiciones objetivas de la economía mexicana, en 1992 la política económica tendrá los siguientes objetivos:

En primer lugar, está el alcanzar una tasa de inflación inferior al 10%⁹, visto esto como la necesaria transición para lograr lo más pronto posible una tasa de inflación en nuestro país igual a la tasa de inflación que se tiene en los países de nuestros principales socios comerciales.

El segundo objetivo es consolidar, como se ha hecho hasta ahora, con gradualidad y prudencia, el crecimiento económico de nuestro país.

El tercer objetivo, muy importante, es seguir contribuyendo al mejoramiento del nivel de vida de los mexicanos, poniendo énfasis en ciertos aspectos que se consideran fundamentales como lo son la salud, la educación y el medio ambiente.

El cuarto objetivo es continuar con toda decisión y con todo cuidado al mismo tiempo, el profundo proceso de modernización que está viviendo la economía mexicana.

A fin de lograr estos objetivos Canaco (1992) señala que las líneas de acción son muy claras:

⁹ Fuente sobre datos estadísticos en este periodo: Pedro Aspe.(Subsecretario de Programación y Presupuesto, 1985). seminario "Perspectivas de la Economía Mexicana y Oportunidades de Inversión", Nueva York, N.Y., 1982, pp.15-25 y "La Economía Mexicana en Cifras". INEGI México, 1991.

"En primer lugar se trata de tener una estrategia de finanzas públicas que valide plenamente la estrategia antiinflacionaria. En este sentido el Gobierno de la República se ha fijado propósitos sumamente congruentes en materia de finanzas públicas; congruentes para lograr la reducción de la inflación, y por esa razón se propone que en 1992, aún antes de considerar ingresos extraordinarios por privatizaciones, se tenga un superávit en las finanzas públicas.

Se está proponiendo que, aún antes de considerar esos ingresos extraordinarios, se tenga un superávit de 0.8% del Producto, es decir casi 1 punto porcentual del PIB como superávit.

Si se toman en cuenta los ingresos extraordinarios previstos por las privatizaciones, entonces sería previsible tener un resultado financiero global en las finanzas públicas superavitarias en más del 3% del PIB. En este sentido, es muy importante subrayar que el propósito de tener superávit en las finanzas públicas debe verse como un instrumento. No es que el propósito de las finanzas públicas sea tener tal o cual número como resultado de su acción. Se trata de utilizar el instrumento de las finanzas públicas para coadyuvar al logro de aquellos objetivos que si resultan esenciales para el bienestar colectivo. Dado que se ha juzgado por el Gobierno y por los sectores que es muy importante lograr una inflación inferior al 10%, el Gobierno de la República juzga necesario que tengamos un resultado superavitario en las finanzas públicas.

Con ese resultado en las finanzas públicas, en 1992 la deuda pública total podrá ser cercana al 30% del PIB, y habremos de reducir adicionalmente la carga de los intereses de la deuda pública, ya que estos intereses se situarían en un nivel equivalente al 4.2% del propio PIB. Para lograr estas metas de finanzas públicas se está programando que los ingresos presupuestales crezcan a una tasa cercana al 5% en término real, cosa que habrá de suceder, no obstante la reducción en el impuesto al Valor Agregado, como resultado de los incrementos que se tuvieron en el precio de los energéticos, particularmente el caso de la gasolina.

Esta disminución del IVA combinada con el aumento en el precio de los energéticos, que si bien tiene un costo fiscal neto para el sector público, ya una vez tomado en consideración el

mejor cumplimiento de las obligaciones tributarias que se espera para 1992, permitirá tener las bases de ingresos para cumplir con las metas de finanzas públicas, al mismo tiempo que se dará una redistribución en la carga fiscal que favorece a la población de menores ingresos. En cuanto a la política de gasto público sus objetivos continuarán siendo los que se establecieron con toda claridad en el Plan Nacional de Desarrollo. Por un lado, seguir coadyuvando a la política de estabilización; seguir sujetando el gasto público a un nivel congruente con las metas globales de finanzas públicas, congruente con la disponibilidad real de recursos no inflacionarios para su sano financiamiento. Por otro lado, la política del gasto público sugerir procurando reestructurar las erogaciones para reorientar el gasto hacia aquellas áreas estratégicas y prioritarias para la acción estatal directa.

En congruencia con estos objetivos y acciones el Ejecutivo Federal ha propuesto a la Cámara de diputados que el gasto total se reduzca en 1992 en 2% en términos reales. Al mismo tiempo que se reduce el gasto total, habrá de haber un incremento sustancial en aquellos rubros prioritarios o que se juzgan prioritarios del gasto público, es decir, se está procurando combinar, como en años anteriores, una sólida férrea, disciplina fiscal con una creciente e importante atención a aquellos rubros del gasto que se juzgan importantes para el bienestar colectivo."

Sin duda continuarán las políticas que impulsan la competitividad y la eficiencia de la planta productiva. Se definirán nuevos campos en donde la introducción de modificaciones al marco regulatorio permita ampliar la concurrencia en el mercado, bajo condiciones eficientes en beneficio del consumidor nacional, en beneficio de la actividad exportadora y de la creación de empleos productivos

La política de protección contra las prácticas desleales de comercio (así lo han manifestado las autoridades competentes) se fortalecerá en beneficio de la producción nacional competitiva y con calidad y seguiremos explorando nuevos mecanismos para que el sector privado participe en la construcción de la necesaria infraestructura del país.

CAPITULO # 3

EL EJECUTIVO FINANCIERO Y LOS EFECTOS ECONÓMICOS EN LA EMPRESA.

CAPITULO # 3

3. EL EJECUTIVO FINANCIERO Y LOS EFECTOS ECONÓMICOS EN LA EMPRESA.

3.1. REPERCUSIÓN FINANCIERA.

Gobierno e iniciativa privada deben aliarse para afrontar el reto que significa el Tratado de Libre Comercio. Pues se persiguen los mismos objetivos; elevar el nivel de vida de las mayorías y caminar hacia la mayor competitividad internacional. Con respecto a lo anterior el Dr. Jaime Serra Puche¹⁰ Secretario de Comercio y Fomento Industrial, hizo cinco planteamientos que se sintetizan como sigue:

1. Hemos descubierto juntos iniciativa privada y gobierno, los beneficios de una alianza que produjo resultados extraordinarios en la rubricación del TLC. Esta alianza debe de ser una constante superación para los mexicanos.
2. El reto que significa el TLC está representado por la competencia. Esta será cada día más intensa en nuestro propio mercado, cuando se ponga en vigor el tratado. La competencia será aquí tan difícil como en el extranjero. La oportunidad que constituye el tratado es la de impulsar nuestra competitividad a través de una calidad superior de los productos manufacturados en México, actuaremos con éxito en el mercado nacional y en los mercados mundiales; dueños de este prestigio, podremos aspirar a la continuidad, a la seguridad y a la permanencia en el ámbito universal de los negocios.
3. Con reglas claras de mercado libre (entendiendo por éste, la situación en que habrán de desarrollarse las actividades de oferta y demanda a partir del la entrada en vigor del tratado) el empresario podrá programar óptimamente el desarrollo de sus fuentes productivas. Un tratado como el TLC elimina distorsiones en el tiempo.
4. Aún los empresarios pequeños y medianos se beneficiaran con el TLC, porque si los grandes serán exportadores directos, los de menor magnitud serán exportadores indirectos, vendiendo insumos específicos para mercados determinados. (Aquí el Dr. Serra Puche

¹⁰ Periódico El Financiero, Septiembre 16 de 1992, México.

abundó, señalando que en la firma de un documento que ya propicia el futuro libre comercio entre México y Centro América, se crean posibilidades para los pequeños y medianos empresarios mexicanos, quienes podrán especializarse en determinados nichos de mercado, ya sea enviando productos totalmente manufacturados o parte de los mismos).

5. Para favorecer la modernización tecnológica, el Gobierno Federal desgravará la importación de bienes de capital, la más avanzada maquinaria permitirá cumplir con tres postulados básicos de nuestro programa productivo: trabajo, calidad y eficiencia.

El TLC incrementará¹¹ el comercio y la inversión en América del Norte, aunque la eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias afectará los márgenes de utilidades en muchos sectores importantes. A continuación se describen algunas de las implicaciones más importantes que se pueden anticipar para las empresas.

En primer lugar, existen importantes disparidades en las tasas de crecimiento de Estados Unidos y Canadá, por su parte, y México por la otra. Los primeros seguirán siendo mercados altamente competidos, por lo que los precios y márgenes enfrentarán presiones permanentes en la mayoría de los sectores. Por ello, las mejoras cíclicas que se pudieran esperar en la rentabilidad serán poco significativas y buena parte de las ganancias provendrán de las decisiones relativas a productos específicos, del factor precio y la calidad, más que de mercados en expansión.

Segundo, además de su propio dinamismo, el mercado mexicano también ofrece oportunidades interesantes en términos de dólares. Si bien la economía mexicana es relativamente pequeña, la inversión privada (equivale a casi 20% del PIB), ha estado creciendo a tasas anuales de 14% en comparación con el virtual estancamiento experimentado en los Estados Unidos. Tan sólo en 1992, el valor en dólares del mercado mexicano de bienes de capital superará al de Estados Unidos, dado sus actuales niveles recesivos en este país.

¹¹Miguel Álvarez Uriarte, Gonzalo Mora Ortiz, México ante el TLC, Fondo de Cultura Económica, Trimestre Económico, México 1990, pp. 135-152.

En el periodo 1993-1995, el gasto de capital de las empresas mexicanas crecerá casi tres veces más rápido que el de las estadounidenses; por ello, aunque el incremento anual en dólares constantes de la inversión en Estados Unidos será del orden de 70 mil a 100 mil millones de dólares, la del mercado mexicano representará casi la tercera parte de esa cifra.

Tercero, México constituye una importante puerta de acceso al resto de América Latino, debido a que está activamente buscando formalizar acuerdos comerciales con otros países del Hemisferio Occidental, los cuales han comenzado a representar una creciente porción de las exportaciones mexicanas. La reducción acelerada de las barreras arancelarias y no arancelarias a través de una diversidad de acuerdos comerciales, ciertamente facilitará el acceso de otros países al mercado de América del Norte.

En cuarto lugar, aunque el TLC no contendrá tarifas o barreras comunes respecto a productos específicos, es indudable que los productores no miembros del TLC enfrentarán reglas de origen más estrictas (particularmente en automóviles y textiles), y en algunos casos los estándares (especialmente en agricultura). Sin embargo, a pesar de los cambios operativos inducidos por el TLC, América del Norte seguirá siendo un mercado relativamente abierto para las exportaciones de terceros países.

Quinto, sin negar la atracción obvia que representa México, es preciso subrayar que las decisiones de localización dentro de América del Norte se basarán fundamentalmente en los vínculos con proveedores, recursos educativos y tecnológicos, y disponibilidad de servicios públicos, además de los costos laborales relativos. De hecho, este mismo criterio determinará también las decisiones de localización regional dentro de cada país.

Por último, también es probable que el sólo dinamismo de México incremente los flujos de capital hacia América del Norte provenientes de fuera de la región, lo cual será un factor importante para el mantenimiento de un costo de capital bajo. Aunque México será el beneficiario más directo en este aspecto, Canadá y Estados Unidos también derivarán ventajas por su asociación.

3.2.LA MEJOR OPCIÓN: REINGENIERIA DE NEGOCIOS.

A lo largo del presente trabajo se ha repetido innumerables ocasiones que el entorno exige por nuestra parte una ágil, rápida e inteligente respuesta: preparamos profesional y mentalmente, cambiando nuestra actitud y nuestra cultura, anteponiendo disponibilidad y creatividad; todas estas razones me conducen a incluir lo que considero la mejor opción: La Reingeniería de Negocios. A continuación incluyo un resumen de la traducción del libro, *Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Por Michael Hammer y James Champy, editado en 1993.

"No hay una Compañía en el país cuya Administración no diga, cuando menos para satisfacción del público, que quiere una Organización suficientemente flexible para ajustarse rápidamente a las condiciones cambiantes de los mercados, suficientemente innovadora para mantener sus productos y servicios tecnológicamente frescos, y suficientemente dedicada para entregar máxima calidad y servicio al cliente.

Si los administradores quieren Compañías delgadas, ágiles flexibles, sensible, competitivas, innovadoras, eficientes, orientadas al cliente y rentables, por qué hay tantas compañías hinchadas, torpes, rígidas, perezosas, no competitivas, no creativas, ineficientes, desdeñosas de las necesidades de los clientes y perdiendo dinero?

La respuesta está en como estas Compañías hacen su trabajo y por qué lo hacen de esa manera.

Los departamentos dentro de las Compañías tienen distintas metas que perseguir, son medidos por diferentes objetivos, por lo tanto cada quien se esfuerza en cumplir sus metas particulares y no las de la Compañía.

Adam Smith en 1776 publicó su libro "The Wealth of Nations" en el cual reconoce que la tecnología de la Revolución Industrial creó oportunidades sin precedentes para que los fabricantes incrementen la productividad de los trabajadores, y por lo tanto reducir el costo de los bienes, por grandes órdenes de magnitud. Esto se logró mediante el principio de la división del trabajo.

La división del trabajo incrementa la productividad y tiene tres ventajas: 1) incrementar la destreza de cada trabajador. 2) ahorro de tiempo al pasar de un tipo de trabajo al otro. 3) la invención de las máquinas, lo cual facilita la tarea y permite a una persona hacer el trabajo de muchas.

Los trabajadores nunca terminan un trabajo, simplemente realizan tareas.

La competencia solía ser simple: La Compañía que podía llegar al mercado con un producto o servicio aceptable al mejor precio tendría una venta.

Los competidores de nicho (entendiéndose por nicho de mercado aquella parte del mismo que significa oportunidad para captar; como un ejemplo tenemos los productos novedosos e innovadores) han cambiado las condiciones de mercado. Bienes similares se venden en diferentes mercados con bases competitivas totalmente dispares (en unos es precio, en otros servicio, en otros calidad, etc.).

Al caer las barreras arancelarias no hay protección de fronteras para las Compañías.

Si una Compañía no se puede mantener hombro con hombro con la mejor en una categoría competitiva, pronto tenderá a desaparecer.

Las Compañías que inician no juegan con las reglas establecidas, ellas escriben las nuevas reglas sobre como operar un negocio.

La tecnología cambia la naturaleza de la competencia en formas que las Compañías no esperan.

El Cambio se hace constante.

El ritmo del cambio se ha acelerado. Con la globalización de la economía, las Compañías se encaran a un mayor número de competidores, cada uno puede introducir innovaciones en el producto y el servicio al mercado.

El ciclo de vida de los productos ha cambiado de años a meses

El tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos al mercado también ha disminuido.

Las tres C's (clientes, competencia y cambio) han creado El nuevo mundo de los negocios. No son los productos sino los procesos que crean productos que traen a las Compañías éxitos de largo plazo. Los buenos productos no hacen a los ganadores: los ganadores hacen los buenos productos.

Los problemas del desempeño contemporáneo que experimentan las Compañías son la inevitable consecuencia de la fragmentación de los procesos.

Algunos de los legados de 100 años de liderazgo industrial son: inflexibilidad, irresponsabilidad, ausencia de orientación al cliente, una obsesión por la actividad en lugar por los resultados, parálisis burocrática, falta de innovación, alta carga administrativa,...

Si los costos eran altos, podían ser pasados a los clientes. Si los clientes estaban insatisfechos, no tenían otra opción a donde voltear. El trabajo importante de los Administradores era administrar el crecimiento, y el resto no importaba.

Ahora el crecimiento se ha aplanado, y el resto es lo que importa mucho.

El problema de los negocios es que están entrando al siglo XXI con compañías diseñadas durante el siglo XIX para trabajar bien durante el siglo XX.

NECESITAMOS ALGO ENTERAMENTE DIFERENTE.

Procesos: La gente de negocios no está orientada a los procesos, están orientadas a las tareas, a los trabajos, a las gentes, a las estructuras, pero no a los procesos.

Se define un proceso de negocio como una colección de actividades que toma una o más clases de entradas y crea una salida con valor para el cliente.

Hay que cambiar de un pensamiento del trabajo orientado a las tareas por un pensamiento orientado a los procesos.

El problema no está en las tareas y en como las realiza la gente, el problema está en la estructura del proceso. En otras palabras hay que cambiar el proceso no los pasos individuales.

Hay que cambiar especialistas por generalistas

Hay que eliminar "pasadas de manos", "pasadas de Departamentos", "pasadas de pisos", etc.

Un generalista tiene que reemplazar a varios especialistas.

Los procesos viejos están sobrediseñados para poder afrontar todas las complejidades que se presenten.

Orientación a los procesos: No hay que ver las tareas ni las fronteras organizacionales actuales. Hay que basarse en los procesos como un todo.

Ambición: Siempre se busca una mejora radical.

Romper las Reglas: Hay que romper las tradiciones establecidas.

El uso creativo de la tecnología de la información: esto permite hacer los cambios radicales.

Reingeniería no es adelgazamiento, no es reestructuración, no es automatización, no es una moda, no es eliminar la burocracia, no es administración total por Calidad.

Los problemas que enfrenta una compañía no son resultado de su estructura organizacional, son resultado de la estructura de sus procesos.

La reingeniería de los procesos como consecuencia puede traer adelgazamiento, reestructuración, automatización,....

Los programas de calidad y de reingeniería tienen muchos temas comunes.

Ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos inician con las necesidades del proceso y trabajan a partir de ahí hacia atrás.

Calidad total y Reingeniería también difieren fundamentalmente. Los programas de calidad parten de los procesos existentes en la Empresa y tratan de realzarlos mediante mejoras continuas incrementales.

El propósito es hacer lo que hacen actualmente pero mejor.

La Reingeniería busca cambios bruscos radicales eliminando los procesos actuales y replanteándolos.

Reingeniería es volver a empezar.

Los beneficios bajo éste esquema son eliminar trasmanos en la pasada de documentos, eliminar errores, retrabajos, malos entendidos y supervisión. Típicamente con este esquema se trabaja 10 veces más rápido que bajo los tradicionales.

El equipo de trabajo es responsable de cubrir las expectativas del cliente libre de defectos y a tiempo.

Los trabajadores toman decisiones.

Con estos trabajadores o equipos de trabajo enriquecidos las empresas experimentan tanto una compresión horizontal, así como una vertical.

La compresión vertical implica que en los puntos en que anteriormente los trabajadores tenían que acudir arriba en la jerarquía administrativa por una respuesta, ahora ellos mismos toman las decisiones.

En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se vuelve parte del trabajo. Los trabajadores ahora hacen esa parte del trabajo que antes hacían los administradores.

Algunos de los beneficios de este esquema son: menos retrasos, menos costos indirectos, mejor respuesta al cliente y gran enriquecimiento de los trabajadores.

Los pasos en el proceso son realizados en un orden natural.

Típicamente el trabajador uno realiza la tarea uno, cuando termina le entrega a su resultado al trabajador dos para que realice la tarea dos.

En la reingeniería de los procesos, el trabajo es secuencia en términos de que requiere seguir a que.

Con la "deslinearización" los procesos se aceleran en dos formas. Primero muchos trabajos se realizan simultáneamente. Segundo reduciendo el tiempo que pasa entre las primeras etapas del proceso cierra la ventana para las modificaciones mayores que pudiera ocasionar

que el trabajo inicial sea obsoleto o hacer que el trabajo final sea inconsistente con el inicial. Por lo tanto las organizaciones encuentran menos retrabajo que es una fuente de retraso.

Se reducen las verificaciones y controles.

Las verificaciones y controles NO generan valor agregado.

Estas tareas son minimizadas en la reingeniería de procesos. Se utilizan únicamente en la medida en que económicamente hacen sentido.

La reingeniería de procesos tiene controles agregados o diferidos. En lugar de controlar estrechamente cada tarea. Estos sistemas de control toleran abusos modestos y limitados en los procesos, retrasando el punto donde se realiza el control verificando tareas agregadas, más que trabajos individuales. El beneficio es que se reduzca dramáticamente los costos del control balanceado con el riesgo de una supervisión más espaciada.

Se minimizan las reconciliaciones.

Esto se logra reduciendo el número de puntos de contacto externo que un proceso tiene, por lo tanto reduciendo las oportunidades de recibir datos inconsistentes que requieren reconciliación

Un Administrador del caso es el punto único de contacto.

Un "Administrador del Caso" es una característica normalmente encontrada en la reingeniería de los procesos.

Este esquema es benéfico cuando los pasos de un proceso son o muy complejos o muy dispersos, de tal suerte que es prácticamente imposible integrarlos en una persona o en un equipo pequeño.

El administrador del caso actúa como un amortiguador entre el proceso todavía complejo y el cliente. Actúa ante el cliente como si fuera el único responsable de realizar todo el proceso, aunque este no sea el caso.

3.2.1 EL NUEVO MUNDO DEL TRABAJO.

Cuando se aplica reingeniería a los procesos, los trabajos evolucionan de una orientación estrecha y a la tarea, a una multidimensional.

El tipo de cambio que ocurre con este nuevo enfoque son:

Las unidades de trabajo cambian. - de Departamentos Funcionales a Equipos de Proceso.

Los trabajos cambian. - de tareas simples a trabajos multidimensionales.

Los roles de las personas cambian. - De controlados a enriquecidos.

La preparación para el trabajo cambia. - De Entrenamiento a Educación.

Se modifica el enfoque de la medición del desempeño y las compensaciones. - De actividad a resultados.

El criterio de promoción cambia. - de desempeño a habilidad.

Los valores cambian. De protectivo a productivo.

Los Administradores cambian. - De supervisores a entrenadores.

Las Estructuras Organizacionales cambian. - De jerárquicas a Planas.

Los Ejecutivos cambian. De cuidadores del marcador a Líderes.

Una vez reestructurada, los equipos de proceso agrupan gentes que trabajan juntas para realizar el proceso completo.

Las unidades de trabajo cambian. De departamentos funcionales a Equipos de Proceso.

Una vez realizada la reingeniería, el trabajo es más enriquecedor ya que tienen control sobre todo el proceso. El trabajo recompensa, ya que permite crecer y aprender. Dado que realizan un trabajo más productivo pueden ser mejor remunerados.

Si el modelo viejo era tareas simples para personas comunes, el trabajo nuevo es tareas complejas para personas inteligentes, lo que eleva la barra para entrar al equipo de trabajo.

Pocas tareas simples, rutinarias, que requieren bajas habilidades se van a encontrar en un ambiente con reingeniería.

El trabajo se convierte en un conjunto de funciones complejas que requieren todo nuestro potencial mental para crear, innovar, inventar, modificar; permitiéndonos explotar todo nuestro potencial en beneficio de la empresa y de nosotros mismos.

Porque cada empleado se convierte en un colaborador con la capacidad de desarrollarse y de tomar decisiones.

Los roles de las personas cambian. De controlados a enriquecidos.

Una Compañía tradicional orientada a las tareas, contrata personas y espera que sigan las reglas.

Las Compañías con Reingeniería no quieren que sus empleados sigan las reglas. Quieren empleados que hagan sus reglas. Conforme la Administración invierte en equipos con la responsabilidad para complementar un proceso entero, también les debe de dar la autoridad para tomar las decisiones requeridas para llevarlo a cabo.

Los equipos, de una o varias personas, realizando trabajo orientado a los procesos inevitablemente están autodirigidos. Dentro de sus fronteras de sus obligaciones para con la Organización (acuerdos para cumplir fechas límite, metas de productividad, estándares de calidad, etc.) deciden como y cuando se va a realizar el trabajo.

si tienen que esperar una directriz supervisoria sobre sus tareas, entonces NO son equipos de proceso.

El enriquecimiento es una consecuencia inevitable de la reingeniería de procesos. Por lo tanto las Compañías al contratar personal deben de tener criterios adicionales. Además de educación, entrenamiento y habilidades, deben de fijarse en su carácter, son emprendedores? son autodisciplinados? Están motivados para hacer lo necesario para satisfacer al cliente?.

La preparación para el trabajo cambia.-De entrenamiento a Educación.

En Compañías con Reingeniería, la contribución y el desempeño son las bases primarias para la compensación. El desempeño es medido en función del valor creado y la compensación debe ser ajustada consecuentemente.

Porque el cambio fundamental que traerá consigo la Reingeniería será de orden cultural, y donde la educación y la capacitación constantes serán la base y el factor de medición remunerativo.

La adaptación a la nueva forma de trabajo será definitiva pues los empleados ahora no sólo tienen responsabilidades o, mejor dicho; su principal responsabilidad es aportar ideas a su trabajo y de ello dependerá de ahora en adelante la compensación o remuneración que reciba.

El criterio Promoción cambia.- De desempeño a Habilidad.

Un bono es la recompensa apropiada para un trabajo bien realizado.

La promoción debe ser el resultado de la habilidad no del desempeño. es un cambio no es una recompensa.

"Se paga por desempeño y se promueve por habilidad".

Los Valores cambian.- De protectivo a productivo.

La Reingeniería implica un cambio cultural en la configuración estructural de la Organización.

La Reingeniería requiere que los empleados crean profundamente que trabajan para sus clientes, no para sus jefes. Crearán esto únicamente en la medida que la Compañía refuerce recompensando estas prácticas.

Las formas bajo las cuales son pagados los empleados, la forma en que es medido su desempeño, etc. son los confirmadores principales de los valores y creencias de los empleados.

Los valores escritos si no son reforzados con acciones concretas pierden fuerza. El sistema de administración le da vida a esos valores y realidad dentro de la Compañía.

Se tienen que modificar los valores acorde con los nuevos procesos. Si esto no se hace no importa que tan bien estén diseñados los nuevos procesos éstos no funcionarán.

Cambiar los valores es tan importante dentro de la reingeniería como cambiar los procesos.

Los entrenadores requieren fuertes habilidades interpersonales, deben de sentirse orgullosos por el cumplimiento de otros, deben de proveer recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo a largo plazo de los individuos.

Las Estructuras Organizacionales cambian. De Jerárquicas a planas.

Cuando un proceso completo se convierte en el trabajo de un equipo, la administración se convierte en parte del trabajo en equipo.

Ya no se requieren juntas de Gerentes interdepartamentales y luego empujar las decisiones hacia abajo.

Las Compañías ya no requieren tantos gerentes para mantener el trabajo coordinado.

Con menos Administradores hay menos niveles Administrativos (Ejecutivos).

En las Compañías tradicionales las preguntas se resuelven a través de la Estructura Organizacional.

En las Organizaciones tradicionales la unidad básica son los Departamentos Funcionales, que son una colección de personas realizando tareas similares.

En las Compañías que tienen reingeniería el trabajo está organizado alrededor de los procesos y de los equipos que los realizan. No hay problemas jerárquicos, la gente se comunica con quien requiere. El control depende de las personas que realizan los procesos.

La nueva estructura es plana, dado que el trabajo es realizado por equipos con gente que opera con gran autonomía apoyados por pocos administradores. Pocos porque mientras un Gerente puede típicamente supervisar alrededor de siete personas, un entrenador puede administrar a cerca de treinta.

Los Ejecutivos cambian.- De cuidadores de Marcador a Líderes.

Las Organizaciones más planas mueven a los Ejecutivos más cerca de los clientes y de las personas que realizan el trabajo dentro de la Compañía con valor agregado.

En un ambiente con reingeniería, el lograr el trabajo exitosamente depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos realizados por los trabajadores enriquecidos que por las acciones de los administradores funcionales orientadas a las tareas.

3.2.2. EL ROL HABILITADOR DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.

Una Compañía que no cambia su manera de pensar con respecto a la tecnología de la información, no puede hacer reingeniería.

Una Compañía que equipara tecnología con automatización no puede hacer reingeniería.

Una Compañía que busca primero los problemas y localiza soluciones tecnológicas para resolverlos no puede hacer reingeniería.

Aprendiendo a Pensar Productivamente.

La mayor parte de los Ejecutivos y Gerentes saben pensar deductivamente. Esto es, definen un problema después buscan y evalúan diferentes soluciones.

Aplicar tecnología de información a los negocios con reingeniería requiere pensamiento inductivo. Esto es, la habilidad de primero reconocer una solución poderosa y después buscar que problemas puede resolver, problemas que la Compañía todavía no sabe que tiene.

El error fundamental que la mayor parte de las Compañías hacen es cuando ven la tecnología a través de los procesos existentes.

La Reingeniería no es automatización es innovación. Es explotar las más modernas capacidades de la tecnología para lograr metas totalmente nuevas.

Una de las partes más difíciles de la reingeniería es reconocer las capacidades nuevas, no familiares de la tecnología en lugar de las familiares.

"Una tecnología importante primero crea un problema, después lo resuelve".

La experiencia demuestra que las personas en el "campo" generalmente trabajan mejor si pueden tomar sus propias decisiones.

Con las redes de telecomunicaciones cada oficina de campo puede efectivamente ser parte de las oficinas centrales, y las oficinas centrales pueden ser parte de cada oficina de campo. Esto quiere decir que las Compañías pueden utilizar cualquier combinación que mejor satisfaga las necesidades de su mercado (centralizado, descentralizado o una combinación).

El costo en la toma de decisiones por las jerarquías es muy alto, debido a la lentitud y al número de personas involucradas. Esto no puede mantenerse en mercados que cambian rápidamente.

Los trabajadores de línea deben de estar enriquecidos y con las herramientas adecuadas (bancos de datos) para la toma de decisiones. De esta manera las decisiones se toman más rápido y los problemas se resuelven cuando aparecen.

3.2.3. QUIEN VA A HACER LA REINGENIERÍA.

Las Compañías no hacen reingeniería a los procesos. lo hace la gente.

Como seleccionan y organizan las Compañías a las personas que van a hacer la reingeniería es clave para el éxito del esfuerzo.

Se pueden destacar los siguientes roles comúnmente encontrados en la ejecución de la reingeniería.

-**Líder:** Un ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo global de reingeniería.

-**Dueño del Proceso:** Un Gerente con responsabilidad sobre un proceso en particular y el esfuerzo de reingeniería enfocado sobre él.

-**Equipo de Reingeniería:** Un grupo de individuos dedicados a la reingeniería de un proceso en particular, el cual diagnostica los procesos actuales y supervisan su rediseño e implementación.

-**Comité Rector:** Un cuerpo de administradores que generan políticas y quienes desarrollan la estrategia global de reingeniería de la Organización y monitorean sus progresos.

LÍDER

El líder de la reingeniería hace que la reingeniería sea una realidad.

Es un Ejecutivo con suficiente "ponch" como para causar que una Organización se voltee de cabeza y persuadir a la gente aceptar brincos bruscos radicales para lograr la reingeniería.

Normalmente no se "nomina" a un Ejecutivo, él mismo se autoselecciona. Se requiere pasión.

Su rol principal es actuar como visionario y motivador. Da un propósito y sentido de misión.

Induce a otros a traducir la visión en realidad.

A partir de las convicciones del líder y su entusiasmo, la Organización obtiene la energía espiritual que se requiere para embarcarse en un viaje hacia lo desconocido.

El líder apoya al equipo para poder transgredir las barreras que puedan frenar las ideas revolucionarias.

DUEÑO DEL PROCESO

Es responsable de la reingeniería de un proceso en particular, debe de ser un administrador de nivel supervisorio; normalmente con responsabilidad de línea, quien tenga prestigio, credibilidad y fuerza dentro de la Compañía.

La responsabilidad del líder es la reingeniería en el largo plazo, mientras que la del dueño del proceso es a pequeña escala, es a nivel de los procesos individuales.

Normalmente los dueños de los procesos administran una de las funciones involucradas en el proceso al cual se le hará reingeniería.

Deben de contar con el respeto de sus compañeros y estómago para hacer reingeniería deben de sentirse a gusto con el cambio, tolerantes a la ambigüedad y serenos en la adversidad.

El trabajo de un dueño del proceso no es hacer reingeniería, es ver que se haga el trabajo.

Selecciona al equipo de reingeniería y facilita las labores del equipo. Obtiene los recursos necesarios, elimina la interferencia con la burocracia y trabajan para obtener la cooperación de otros Gerentes cuyos grupos funcionales están involucrados en los procesos.

También motivan, inspiran y asesoran a sus equipos. Actúan como críticos, voceros, monitores y unión del equipo.

El trabajo del dueño del proceso no termina cuando se acaba el trabajo de reingeniería, bajo el nuevo esquema cada proceso requiere de un dueño para su desempeño.

EQUIPO DE REINGENIERÍA.

El hacer la reingeniería es el trabajo de los miembros del equipo de reingeniería.

Estas son las personas que deben generar las ideas y los planes y quienes frecuentemente después las implementan. Estas son las personas que reinventan el negocio.

Ningún equipo puede hacer reingeniería de más de un proceso a la vez.

Se tiene que integrar "equipos" no comités. Para funcionar como equipo, este debe de ser pequeño, entre 5 y 10 personas. Cada equipo debe de tener dos tipos de personas: internos y externos.

Para funcionar como equipo los miembros deben de trabajar juntos en el mismo espacio. No deben de permanecer en sus mismas oficinas. Es más no deben tener oficinas.

Una tarea de líder es conseguir un espacio abierto para que trabaje su equipo.

La reingeniería involucra invención y descubrimiento , creatividad y síntesis. Un equipo de reingeniería no tiene oficialmente una cabeza. Generalmente tiene un capitán que puede cambiar entre los internos y los externos, sirve como un facilitador y un oficial de intendencia.

El capitán establece la agenda para las reuniones y atiende los detalles administrativos , pero su principal función es la de ser un miembro del equipo, como los demás.

El tiempo parcial no funciona. Tiene que haber un compromiso de cuando menos el 75% del tiempo de cada miembro., tanto para los internos como para los externos. La recomendación es que todos participen con el 100% de su tiempo.

Los miembros deben de permanecer en el equipo cuando menos hasta la implementación de la prueba piloto, la cual usualmente toma un año, pero preferentemente hasta que el esfuerzo de reingeniería esté terminado.

Los miembros del equipo no están en él para representar los intereses parroquiales de sus departamentos anteriores, sino los intereses colectivos de la Compañía. Para reforzar esto, los internos no deben esperar regresar a sus trabajos previos cuando la reingeniería se termine. Más bien deben esperar ser parte de la nueva Organización que operará los nuevos procesos que están rediseñando. No hay incentivo más efectivo que la perspectiva de vivir los resultados de su propio trabajo.

Esto requiere de una visión complementaria, esto es, por los clientes y proveedores del proceso para estar seguros de que sus perspectivas y preocupaciones sean escuchadas en una forma directa, sin filtros. Algunas veces también se incluyen especialistas como de tecnología de información, recursos humanos o relaciones públicas

COMITÉ RECTOR

El Comité Rector de reingeniería es opcional. Es una colección de administradores, normalmente incluyen pero no está limitado a los dueños de los procesos, quienes planean la estrategia general de reingeniería de la Compañía. El líder debe presidir este grupo.

3.2.4.A LA CAZA DE OPORTUNIDADES DE REINGENIERÍA.

El objeto de la reingeniería son los procesos, no las organizaciones.

Las Compañías no hacen reingeniería a sus departamentos de ventas o producción; hacen reingeniería al trabajo que las personas realizan en esos departamentos.

Los procesos son los que las Compañías hacen.

Los procesos en una Compañía corresponden a las actividades naturales del negocio, pero están frecuentemente fragmentados y oscurecidos por las estructuras de la Organización.

Los procesos tienden a estar sin administración, debido a que las personas son puestas a cargo de los departamentos o de las unidades de trabajo, pero a nadie se le da la responsabilidad de que se haga todo el trabajo (Los procesos).

El mejor lugar para que un equipo de reingeniería inicie a entender un proceso es del lado del cliente. ¿Cuáles son los requerimientos reales del cliente?, ¿Qué dice, qué quiere y qué necesita realmente? ¿Qué problemas tiene?

La meta del equipo es rediseñar un proceso que cubra mejor las necesidades del cliente, por lo tanto es crítico que el equipo entienda realmente estas necesidades.

Entender las necesidades del cliente no quiere decir preguntarles como son. Porque únicamente nos dirá cuáles cree querer.

Los clientes nos van a decir que quieren lo que actualmente tienen pero más rápido, mejor y menos costoso.

El equipo de reingeniería tiene que entender mejor a los clientes que ellos mismos. Para lograr esto probablemente tengan que trabajar junto con ellos.

Se recomienda realizar visitas-sondeos. Esto quiere decir buscar a las compañías que están haciendo algo mejor y aprender como lo hacen para emularlos. En otras palabras, dirigir o centrar nuestra atención hacia aquellas compañías líderes en su ramo, triunfadoras, para aprenderles su forma de realizar tareas o procesos específicos y aplicarlos y adaptarlos a nuestra empresa.

3.2.5. LA EXPERIENCIA DEL REDISEÑO DE PROCESOS.

El rediseño es la parte más desnudamente creativa de todo el proceso de reingeniería. Más que otra cosa, demanda imaginación, pensamiento inductivo y un toque de locura.

El rediseño pide a los miembros del equipo, especialmente a los internos, suspender sus creencias y reglas, procedimientos y valores que habían honrado durante sus enteras vidas de trabajo.

El rediseñar es enervante precisamente porque el equipo puede hacer lo que quiera.

No existen procedimientos, algoritmos o rutinas los cuales mecánicamente produzcan el diseño de un radical y nuevo proceso.

Por otro lado, existen principios de los cuales depende el rediseño, y también existen antecedentes.

3.2.6. EMBARCÁNDOSE EN LA REINGENIERÍA.

Hacer que la gente acepte la idea de que su trabajo va a cambiar radicalmente, es un proceso educativo y una campaña de comunicación que corre desde el inicio de la reingeniería hasta su fin. Es un trabajo de venta.

En nuestra experiencia, las compañías que han tenido el mayor éxito para vender el cambio a sus empleados son aquellos que han desarrollado los mensajes más claros sobre la necesidad de la reingeniería.

Hay dos mensajes clave que se debe comunicar exitosamente a los empleados:

1. Aquí es donde estamos como Compañía, y éste es el motivo por el cual no podemos quedarnos aquí.

2. Esto es en lo que nosotros, como Compañía, requerimos transformarnos.

El primer mensaje debe de establecer un mensaje apremiante para el cambio. Debe de conducir un mensaje enérgico de que la reingeniería es esencial para la sobrevivencia de la Compañía.

Esto es un requerimiento crucial por que los empleados que no están convencidos del cambio no van a estar inclinados por tolerarlo e inclusive pueden obstruirlo.

El segundo mensaje, en lo que la Compañía requiere convertirse, le da a los empleados una meta palpable a perseguir.

El primer mensaje dice porqué la Compañía debe de hacer reingeniería. Tiene que ser conciso, comprensible y apremiante. Tiene que ser un argumento dramáticamente persuasivo, soportado por la evidencia, que explica el costo de hacer algo más corto que reingeniería.

El segundo mensaje tiene que ser tan persuasivo que nadie en la Organización pueda pensar que hay otra alternativa a la Reingeniería. El documento tiene que presentar un caso fuerte pero no exagerado. La mayor parte de los hechos probablemente no sean nuevos

descubrimientos, pero tenerlos en un sólo documento hace que la gente vea que la organización está rota.

Las declaraciones del primer mensaje no requieren ser largas, pero tienen que ser poderosas. Estas contienen tres elementos. Primero se enfocan a las operaciones, segundo, incluye objetivos medibles y medidas, y tercero, si es realmente poderoso, cambia la base para la competencia en la industria.

Uno de los mejores y más simples ejemplos es el de Federal Express: "Entregamos el paquete la mañana siguiente antes de las 10:30". Esa declaración es sobre las operaciones (entregaremos el paquete), tiene objetivos medibles (lo entregaremos antes de las 10:30), y cambió las bases de competencia en la industria (de largos e impredecibles tiempos de entrega, a garantizar la entrega después de la noche).

El líder debe acordar en sus prioridades del negocio y dirigir las energías de su gente hacia ellas, es sorprendente lo que ocurre. Cuando todo el mundo en la organización se siente responsable del éxito de toda la empresa y sabe cómo puede contribuir, se puede decir que se ha logrado el enriquecimiento de sus trabajadores.

De lo anterior se desprende un aspecto que debe enfatizarse:

La necesidad continúa y cardinal de comunicar, comunicar, comunicar, de tal manera que todos en la organización entiendan el método y las metas de la reingeniería.

Grandes resultados requieren grandes ambiciones.

En el largo plazo las mejoras marginales en realidad son un detrimento.

Hay que pensar en grande.

Los incrementos marginales (la comparación entre periodos, del aumento de un renglón con respecto de otra cifra representativa, por ejemplo el incremento de la utilidad bruta de un mes a otro, con respecto de las ventas totales) complican los procesos actuales.

No hay que abandonar el proceso ante los obstáculos, tampoco hay que detenerlo ante los primeros éxitos. Tampoco hay que acortar los alcances iniciales.

La definición del problema y el establecimiento de los alcances son pasos naturales de la reingeniería. No son pasos previos.

La reingeniería inicia articulando los objetivos buscados, no los caminos o pasos para obtenerlos.

La reingeniería debe romper barreras, no reforzarlas.

Hay que ver los procesos con todas sus implicaciones, con una visión macro, no únicamente la tarea. es decir, cada colaborador tiene la oportunidad de conocer el principio y el fin o resultado de su trabajo. Hasta ahora, el colaborador realizaba cierta tarea que contribuía o formaba parte de un proceso; la reingeniería le ofrece conocer, aprender e incluso contribuir en las demás tareas o actividades que en conjunto daban fin al proceso. Permitiéndole desarrollar todo su potencial e inteligencia, con su participación ACTIVA en uno o varios procesos.

La cultura actual no debe ser una barrera para la reingeniería. Los Administradores deben de tener una visión para adelantarse a esta situación.

La reingeniería se hace de arriba para abajo, no al revés.

la gente de línea es más propensa a modificar los procesos actuales que a hacer reingeniería.

La gente detrás de la reingeniería debe tener la autoridad suficiente como para cambiar los procesos actuales.

El líder debe de ser un ejecutivo orientado a los procesos con la visión de toda la cadena con valor agregado. Desde el concepto del producto las ventas, las finanzas, etc.

El líder tiene que estar visceralmente comprometido y debe tener un buen criterio.

No se pueden escatimar los recursos para la reingeniería. Los mejores elementos tienen que participar en ella.

La más alta dirección tiene que estar involucrada en la reingeniería con un estrecho seguimiento "

CAPITULO # 4

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS QUE ENFRENTA EL EJECUTIVO FINANCIERO.

CAPITULO #4.

4. PERSPECTIVAS ECONÓMICAS QUE ENFRENTA EL EJECUTIVO FINANCIERO.

4.1. BASES ADOPTADAS POR EJECUTIVO FINANCIERO PARA INGRESAR A LA APERTURA COMERCIAL.

La realidad indica que en México ya se tomó conciencia de que ser competitivo es conjuntar esfuerzos personales y colectivos, y orientarlos hacia la productividad con calidad total. Aunque falta mucho por hacer y sabemos que hay que hacerlo, hemos aceptado que ser productivos significa contar con una estructura-política sólida, estable cuya apertura y apoyo sean claros en sus normas y acuerdos; con un sistema educativo a la altura de las necesidades tecnológicas y científicas del momento presente y del futuro, sin descuidar su aspecto humanístico; con un sistema financiero eficiente en todos sentidos con un conocimiento amplio de las normas de exportación, por parte nuestra y de las de importación por la del país comprador, en lo jurídico, lo político y lo social, con una fuerza laboral capacitada, bien organizada, y orientada a la productividad; con una red moderna y eficaz de comunicaciones (ferrocarriles, carreteras, mar, aire, telégrafos, teléfonos, fax, sistemas computarizados de intercomunicación electrónica, etc.) que brinden fácil y rápido acceso a los diversos destinos de las mercancías; con un número suficiente de bodegas y almacenes fiscales, estratégicamente localizados; con una infraestructura portuaria equipada con lo último en aparatos y personal estibador de primer mundo que garantice embarques seguros con óptimas condiciones; con un servicio aduanal cuya capacidad agilice cualquier trámite de su competencia; con sistemas de distribución dentro y fuera de fronteras que coloquen oportunamente productos y servicios al alcance de un consumidor bien informado y motivado a la compra, en fin, todo un conjunto de condiciones necesarias para competir comercialmente en un entorno global y fuertemente competitivo.

Además de las bases que el administrador financiero pueda adoptar para fortalecer su empresa, existen medidas asumidas por el gobierno federal que influirán definitivamente en la misma. Durante la III Convención del mercado de valores, el secretario de comercio Dr. Jaime Serra Puche expuso cinco fuentes de competitividad en la economía globalizada que serán otorgadas por el TLC:

1. La permanencia de la política económica, de las reglas y de las señales, que resultan puntos claves para que los empresarios puedan tomar decisiones de largo plazo y, de tomar la correcta, asignar recursos en tiempos largos en forma óptima.
2. La posibilidad de que una empresa pueda tener economías de escala para utilizarlas y, a través de ellas, abatir sus costos medios, distribuir sus costos fijos entre un mayor número de productos y lograr ventajas competitivas adicionales sobre la competencia en el mercado pequeño.
3. "La Economía de Especialización", que se traduce en la capacidad de una empresa para conocer un sector de la producción en detalle y especializarse en él sin importar el tamaño de la industria.
4. Permitirle a la empresa que elija la tecnología correcta de acuerdo a sus necesidades y las condiciones de mercado brindándole un abanico de opciones, que entre más amplio, mayor margen de competitividad tendrá.
5. "Señales de Mercado", que se traduce en tratar de que los mercados tengan el menor número posible de distorsiones, para que la toma de decisiones se pueda realizar con base en las señales que el sistema de precios da y estas pueden ser correctas en el largo plazo.

4.2 RETOS Y OBSTÁCULOS QUE SE LE PRESENTAN.

El entorno y con él, las formas de operar han cambiado. Las reglas del juego son distintas; debemos conocerlas, saber aplicarlas y aceptar que muchas de ellas ya se nos afectan a nosotros; Las exigencias del nuevo entorno son las de hacer las cosas para competir en un mercado global. Lo que significa hacer girar casi 180 grados nuestra mentalidad, nuestra actitud; necesitamos afrontar los retos de frente, informarnos mayor y eficazmente, actualizarnos tecnológicamente, tomar decisiones agresiva pero inteligentemente, correr riesgos invirtiendo, innovar sin temor, crear nuevos y mejores productos.

Todo esto implica, ciertos factores como lo son una administración eficiente, la búsqueda de oportunidades, liderazgo en la dirección, para conseguir mejores y más baratas fuentes de financiamiento. Ciertamente pueden darse situaciones en las que se carezca de preparación para afrontar el enorme reto de la competitividad, producido por la Apertura que exige el entorno que está constante rápidamente cambiando. Es entonces cuando por demanda se dará la inversión de riesgo (o el riesgo de la inversión) con dinero fresco.

La comercialización es otro factor que requiere nuestra atención, pues es cada vez mayormente necesario el diseño de nuevos sistemas de comercialización que cumplan con las necesidades de eficacia, eficiencia, oportunidad, que el entorno internacional exige.

El Administrador Financiero tendrá indudablemente que enfrentarse a diversas y muy complejas situaciones para sortear los obstáculos que la Apertura Comercial le depara, algunas de las limitaciones para el mejoramiento de la competitividad son:

L. Falta de enfoque administrativo para incrementar el valor agregado de los productos. En la actualidad, los administradores mantienen como objetivo principal la rentabilidad de corto plazo y la disminución permanente de los costos, apoyados por el uso de tecnología, sin considerar el efecto que esto tiene en la agregación de valor.

Los directivos de las empresas insisten en la obtención de resultados a corto plazo, descuidando estrategias que a largo plazo asegurarían la permanencia de la empresa en el

Mercado Mundial. Un ejemplo de lo anterior lo observamos en lo referente a la educación, capacitación y adiestramiento de los empleados, lo que cómo es lógico no repercutirá disminuyendo costos ni reflejando resultados favorables de forma inmediata; pero que a la larga es una medida inteligente que proporcionará las herramientas a cualquier empresa para alcanzar la Excelencia.

II. Permanencia de las estructuras tradicionales de organización que son pesadas por su costo y poco flexibles ante los cambios en la manera de operar que demanda la apertura de la economía .

Existen aún en la mayoría de las empresas procesos o políticas que lejos de ahorrar tiempo, retrabajos y evitar el "burocratismo", constituyen un obstáculo para el desarrollo; pero por constituir ideas que se adoptaron desde los mismos orígenes de la empresa se han convertido no sólo en "malas costumbres" sino en verdaderas tradiciones. Todo ello nos impide ver más allá de las mismas, y entender que el entorno está cambiando y nos exige respuestas rápidas y ágiles que eviten pérdidas de tiempo y que agreguen verdaderamente valor a nuestros clientes.

III. Inadecuada forma de operar, derivada de seguir procesos del negocio obsoletos, incompletos o por carecer de alguno, lo cual se traduce en falta de oportunidad en las entregas y servicio deficiente.

La grave falta de comunicación; el ver a nuestros departamentos anteriores (o al siguiente) como nuestros enemigos; son las principales causas de retardos en nuestras actividades; de duplicidad de tareas o trabajos. Todo ello sin contar con que muchas de las ocasiones la premura de entregar los resultados lo antes posible, nos empuja a seguir o inventar pequeños y rápidos procesos para resolver tareas que requieren de toda nuestra atención para la posible creación de un sistema novedoso eficiente rápido que facilite y revolucione nuestra forma de actuar; para repercutir directamente en beneficio de nuestro cliente; quien debe representar invariablemente nuestro principal objetivo.

IV. Costos originados por actividades que no agregan valor a los productos.

Es lógico pensar que por naturaleza somos reacios al cambio; pero ha llegado la hora de cambiar por nosotros y lo más importante, porque así nos lo exige el Entorno mundial, sabemos que no habrá lugar para aquellas personas que no sean capaces de adaptarse al cambio. Debemos desechar todas las actividades, tareas, mecanismos y aún procesos que no reflejen algún beneficio para nuestro producto.

V. Calidad insuficiente.

Sabemos que la causa fundamental del proteccionismo en el que estuvimos inmersos durante tantos años, fue el perder toda dimensión de lo que significa la calidad. Nuestros clientes estaban acostumbrados a comprar lo que les ofrecían las empresas, o mejor dicho lo que "querían" ofrecerles. Pero el cliente ha sido el primero en entender qué beneficios puede ofrecerles esta revolución Comercial-Mundial, pues ahora no sólo no se conformará con lo que queramos o podamos ofrecerle; sino que su exigencia va cada día más allá. Pues ha conocido otros productos acompañados de otro servicio (antes y después de la compra) y se ha percatado de su "derecho" de preferencia. Satisfacer ampliamente todas y cada una de sus necesidades constituye hoy nuestro principal reto. La competencia a la que tan violentamente nos hemos enfrentado es un "mounstro" que continuará creciendo si no somos capaces de impedirselo, adelantándonos a las preferencias de nuestros clientes, ofreciendo al mercado productos novedosos, innovadores y además de excelente calidad.

4.3. ALTERNATIVAS Y OPCIONES.

Existen dos únicos caminos para enfrentar el reto de la Apertura Comercial: calidad y competitividad, dos términos que van de la mano, es decir, no es suficiente el producir algo bien hecho, contando con todos y cada uno de los ingredientes de la productividad: tecnología, control de calidad, diseño, precio, y costo y más. Ser competitivo demanda además la utilización de muchos otros conceptos que no solo se refieren a la mayor y más eficiente capacitación de los trabajadores; su conciencia de hacer las cosas con el óptimo cuidado y dedicación; su orgullo junto con el resto de la empresa de lograr el mejor producto o servicio. Además hay que tomar en consideración los mercados a los que nuestro producto o servicio vaya destinado, la eficiencia con que se comercialicen, se distribuyan y se promuevan; la eficacia con que se vendan y la inteligencia y visión con que se logre mantener o aumentar su demanda.

De lo anterior concluimos que la competitividad es la conjunción de muchos puntos, en uno solo que logre que ese trabajo en equipo a su vez dé como resultado un producto aceptado en cualquier mercado, tomemos en cuenta que ahora la competitividad debe de ser a nivel global.

México ya está dentro en la política de calidad total, consciente de que otra manera no podrá competir en los mercados internacionales.

"La calidad total¹² no es sino más inteligencia incorporada a todo lo que hacemos" y continua: que los trabajadores colaboren no solo con mano de obra, sino con mente de obra". Todos, hasta el más humilde". Y resulta lógico pensar que con calidad es más fácil competir.

México es un país con grandes necesidades, por lo cual debemos crecer. Para poder crecer, necesitamos inversión. Para poder invertir, necesitamos ahorro. Sin embargo, no tenemos suficiente capacidad de ahorro interno ni una propensión elevada para lograrlo, por lo cual

¹² Joaquín Peón Escalante, Artículo titulado. El Administrador Financiero y la Calidad Total. Publicado en la revista Ejecutivos de Finanzas, IMEF. Año XXI. Num. 3. Marzo 1993.

necesitamos del exterior para complementarlo a través de los flujos de capital, orientados éstos fuertemente a la inversión de capital que redunde en incrementar las exportaciones con el fin de minimizar nuestro punto más vulnerable que ha sido nuestra balanza de pagos.

Consideramos que la mejor forma de superar este problema es aumentando la competitividad. La competitividad es la única forma de incrementar nuestras exportaciones. La competitividad es la manera de enfrentar la apertura comercial y la competencia externa. La competitividad va a ser la sobrevivencia de las empresas en la década de los noventa. En síntesis, la competitividad es el reto más importante que enfrentan los empresarios mexicanos hoy en día.

El empresario necesita activarse aún más y realizar su mejor esfuerzo. El obrero tiene que adquirir una nueva conciencia y comprender que los tiempos están cambiando. Y sobre todo el Gobierno debe continuar su política de apertura al diálogo para ayudar a encontrar las soluciones a los problemas que agobian al sector privado y que no le permiten aumentar la productividad.

4.4. ACCIONES Y ACTITUDES PREVIENDO SITUACIONES A FUTURO.

Dentro de las nuevas funciones del Ejecutivo Financiero Mexicano, trataremos de sintetizar a continuación las que consideramos mayormente importantes. Y las cuales pueden constituir buenas opciones para enfrentar con bases sólidas la Apertura Comercial, Colocándonos no sólo como Empresarios "visionarios" sino abriendo las fronteras para la empresa y el personal que en ella labore, alcanzando así el desarrollo conjunto.

INFORMACIÓN Y PLANEACIÓN FINANCIERA EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO.

Cuando hablamos de economía con alta inflación, la información y planeación financiera se limita al cortísimo plazo y requiere otras técnicas tales como herramientas de ajuste con inflación, utilización de moneda constante, etc. Hoy se podría decir que en este aspecto la función del ejecutivo financiero se está simplificando, ya que sin duda es más fácil planear en un contexto estable que en alta inflación. Lo difícil será, sin duda, realizar una planeación correcta y precisa, ya que no tendremos a la inflación para culparla de nuestro errores.

PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES DE ESTRATEGIAS EMPRESARIAS.

El papel de las finanzas en la gerencia corporativa está cambiando significativamente de un papel tradicional de proveer y administrar fondos, para convertirse en una empresa en sí misma, así como en una función especializada, dentro del ámbito de las decisiones estratégicas y más allá de la simple esfera financiera.

El nuevo Ejecutivo Financiero no podrá de manera alguna eludir esta realidad, ya que en caso contrario será indefectiblemente desplazado por alguien que lo asuma; perteneciente a otras áreas. Estos cambios han creado dos tendencias opuestas en la administración financiera. En primer lugar, han requerido una profundización de las técnicas financieras y, por lo tanto, un aumento en su grado de especialización. Entre las circunstancias que han provocado la necesidad de esta profundización se incluyen la ampliación de la administración del riesgo de un enfoque unidimensional a otro multidimensional. Incorporar técnicas

derivadas de la valuación de opciones a la valuación de inversiones y diseñar pasivos de maneras innovadoras, para provecho de las diferentes clientelas. Esta profundización ha requerido la constitución de equipos de especialistas que se asemejan más a un departamento de investigación y desarrollo que a la clásica función financiera de hace solamente unos años, en que el conocimiento básico del valor actual neto y de la tasa interna de retorno eran suficientes para la función.

LOS NUEVOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS EN EL MERCADO MUNDIAL.

Los cambios operados en el mundo de los negocios están requiriendo de una mayor integración de la perspectiva financiera y, consecuentemente, de la gerencia financiera en las decisiones operativas y estratégicas de la empresa. Esto se observa claramente en el manejo de los riesgos en las cuales las macroeconomías, tales como la volatilidad de tasas de interés y los tipos de cambio, afectan la rentabilidad total de las empresas y en muchos casos alteran las decisiones óptimas de producción y fijación de precios. Por ende el manejo de estos riesgos involucra algo más que decisiones de cobertura. Implica también la evaluación de las condiciones en que se dan los resultados del negocio y en la evaluación y ejecución de las acciones vigentes.

Las tradicionales opciones de cobertura no siempre implican la reducción pura de los riesgos, sino que se basan en acortarlos a un costo cierto y predeterminado. Así mismo, la capacidad de respuesta implica la creación de opciones operativas. Día con día aparecen en el mercado mundial nuevos instrumentos financieros adaptados, no ya solo a las necesidades de las empresas, sino con fuerte orientación hacia las necesidades de los potenciales inversionistas, la alternativa tradicional que ofrecían las tasas internacionales está decayendo continuamente, y las nuevas posibilidades de inversión requieren de un manejo extremadamente técnico y especializado. Hoy en día el Gerente Financiero tradicional no está en general, capacitado para decidir cual es la mejor opción de inversión para los excedentes que pueda tener su empresa o las mejores opciones de endeudamiento para sus

necesidades financieras. Requiere de la asistencia técnica de especialistas altamente calificados y necesita urgentemente programas de capacitación para este nuevo desafío.

La coyuntura de la globalización de la competencia entre las empresas y entre los mismos inversionistas se basa en un sistema financiero mundial cada vez más integrado en un nuevo contexto de volatilidad macroeconómica y en una rápida intensificación de la tecnología financiera, lo cual no solo aumenta el impacto competitivo de las opciones de una empresa, sino que también aumenta el valor potencial agregado por el insumo financiero a las decisiones estratégicas y operativas.

Se espera también que el futuro Ejecutivo Financiero opere como una empresa dentro de su empresa, por derecho propio, empleando instrumentos innovadores y nuevos marcos de referencia para el manejo de los riesgos. La ampliación e intensificación simultánea de la administración financiera requerirá de expertos actualizados en las nuevas tecnologías y de una mayor sensibilidad y respeto hacia el papel gerencial de las finanzas como una función complementaria, pero integrada a la dirección general.

Por lo tanto; la Administración que desee mejorar la competitividad de su empresa en el largo plazo, habrá de enfocar sus esfuerzos a la realización de acciones que den resultados en el incremento a la agregación de valor mediante el mejoramiento de procesos y el fortalecimiento de su nivel operativo, lo cual propiciará la creación de una estructura lo suficientemente flexible que nos permita alcanzar la Excelencia mediante la calidad total, reflejándose ésto en la constante reducción de costos, la plena satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y por lo tanto, nuestra segura permanencia y cada vez mayor captación de mercado.

CAPITULO # 5

FUTURO EMPRESARIAL EN MÉXICO.

CAPITULO # 5

5. FUTURO EMPRESARIAL EN MÉXICO.

5.1. ¿A QUE SE ENFRENTARA EL EJECUTIVO FINANCIERO?

Las presiones de la modernización para lograr ser competitivos demanda grandes y violentos cambios de actitudes y enfoques empresariales, es decir una nueva cultura; asignación significativa de capital financiero, nueva tecnología, una mucho mayor eficiencia en los procesos de producción, abatir costos y una gestión administrativa y financiera basada en una visión estratégica, orientada hacia un servicio de excelencia al cliente, única forma de lograr un posicionamiento en el mercado, que asegure una presencia y permanencia en el mismo, frente a una fiera competencia apoyada en tecnología de punta y el uso intensivo de capital financiero.

El proceso fue rápido y violento. La mayoría de las empresas se quedaron esperando a ver qué pasaba, contentándose con conservar su mercado interno y asegurar sus ganancias. Pocas empresas, las grandes, las visionarias, las que hace muchos años se preocuparon por mantenerse actualizadas, pagaron a tiempo los costos del futuro. Fueron las que desarrollaron economías de escala, se abrieron a los mercados de capitales y basaron sus estrategias en el desarrollo del capital humano.

Son las que están en mejores condiciones y podrán salir victoriosas en la gran guerra de los mercados que ya empezamos a enfrentar; donde el campo de batalla no está sólo ubicado en los mercados del exterior, sino que hemos sido invadidos por los "bárbaros" y están arrasando ya algunos de los segmentos de nuestro mercado interno, ofreciendo productos de aparente mejor calidad y un precio enormemente atractivo para el consumidor. Pero todo lo anterior era previsible desde que México se incorporó al GATT (1986), donde se apreciaba claramente el inicio de un proceso de eliminación de permisos de importación, reducción de aranceles, etc.

Pero fueron muy pocas las empresas que se detuvieron a analizar las amenazas y oportunidades que esto representaría, y cuáles eran sus fortalezas y debilidades, a fin de

definir, con una visión estratégica de largo plazo, los cambios que se requerían y establecer planes concretos y detallados para el enfrentamiento en la gran guerra de los mercados que se aproximaba.

Ese era el momento para preguntarnos en qué negocio estamos, en dónde están nuestros mercados, cuál es nuestra competencia y si lo que estamos haciendo debemos continuarlo.

Desgraciadamente una cultura empresarial cortoplacista hizo que muchas empresas no se preocuparan por preparar los cambios necesarios con relación a la tecnología, eficiencia en los procesos, calidad de los productos, precios competitivos con costos que permitieran márgenes para manejar con flexibilidad estrategias para un mejor posicionamiento en el mercado.

Finalmente, en una economía de mercado, es éste el que premia o castiga. La empresa que tiene una participación eficiente es recompensada, lo que asegura una demanda, fuente primaria de la liquidez financiera y de la generación de utilidades. No hay límite en las utilidades, el límite lo impone el mercado en la medida que ofrecemos un producto de calidad, a un precio adecuado y con un servicio excelente al cliente, en fin; para usar conceptos de moda: empresas que tienen una cultura de calidad total.

Claro, las cosas se han complicado: La avalancha de importaciones de bienes de consumo están desplazando a algunas empresas que tenían mercados "asegurados", el mejor crecimiento de la economía en general está deprimiendo la demanda, la competencia está obligando a reducir precios, la política macroeconómica, orientada en forma prioritaria a lograr una estabilidad económica interna mediante el abatimiento de la inflación, exige a nivel micro que se pague una cuota alta.

En términos de crecimiento y modernización, la demanda de capital externo para financiar el déficit en cuenta corriente, generado fundamentalmente por desequilibrios en la balanza comercial, presionan a los mercados financieros forzando el mantenimiento de altas tasas de interés, por un premio o tasa real de rendimiento muy atractivo a fin de lograr el volumen y la permanencia de ahorro externo que requerimos.

El precio de ésta política lo está pagando el sector productivo, mediante un financiamiento en pesos escaso y muy caro, que tienen efecto importante en los costos totales de la empresa, afectando, como ya se mencionó, las utilidades y generando conjuntamente con la caída de la demanda, problemas muy serios de liquidez.

Aquellas empresas que tienen la fortaleza financiera necesaria, pueden aprovechar los diferenciales de costo financiero recurriendo al endeudamiento en divisas, con un riesgo cambiario que se definirá en términos de las expectativas económicas que tengamos sobre la estabilidad del tipo de cambio.

El panorama no luce halagüeño. Hay algunas nebulosas. Los adelantos a nivel macroeconómico han sido notables, en muchos casos rebasaron las expectativas que teníamos inicialmente, en general hay un ambiente de confianza y certidumbre, pero caer en una actitud optimista exagerada puede ser peligroso.

No se puede dejar de reconocer que hay algunas señales que inquietan, sobre todo en el sector externo: el déficit en la balanza comercial, la sobrevaluación del peso, la consistencia en la tendencia de los flujos de capital financiero del exterior; así como el menor crecimiento de la economía doméstica y la inestabilidad de la economía internacional. A nivel micro, la caída de la demanda, las dificultades para conseguir los financiamientos adecuados en cuanto a montos, plazos y los altos costos del dinero.

La empresa es riesgo; la actividad primaria del empresario y del director de empresa es la toma de decisiones en términos de riesgos. La calidad de las decisiones es la pieza fundamental para lograr no sólo la permanencia en el mercado, sino fortalecer nuestra presencia y asegurar un crecimiento. Esto demanda inteligencia, experiencia, audacia, imaginación, capacidad y capitales: humano, tecnológico, físico y financiero.

Todo lo anterior requiere tiempo y esfuerzo, una entrega sin condiciones, una mística de trabajo, organización, talento y sobre todo fe y confianza en la política económica que se está siguiendo, en nuestra potencialidad y en lo que estamos haciendo. En pocas palabras fe en nosotros mismos.

Son muchas y muy variadas las razones que han hecho que las empresas cambien del enfoque de corto plazo a un horizonte más largo; que funcionen no con base en jerarquías, sino en grupos de trabajo, donde en su énfasis por una mayor participación del mercado es reemplazado por la creación de mercados; donde el estilo de mundo es muy flexible; donde el liderazgo pasará de dogmático a visionario; y donde la cultura organizacional es de toma de riesgos.

Adaptarnos con eficiencia a éste nuevo entorno no será fácil y en este momento no tenemos el tiempo para "hacer lo mismo". Nuestras empresas en primer lugar debemos desaprender el pasado, aceptando el hecho de que estamos tarde, pero recordemos que nadie avanza en dirección correcta si no sabe donde dónde está ubicado.

El cambio se inicia con la aceptación de que necesitamos hacer algo distinto. Ahora sabemos que el cambio, que la innovación son "incrementales"; se dan todos los días.

la clave es la constancia; pequeñas dosis; No necesariamente masivas inyecciones de recursos. Nos enfrentamos (o tal vez sin saberlo, ya estamos enfrentados) a mayores mercados, pero más diferenciados. esto materializa nuestros retos.

También nos enfrentamos a distancias geográficas y a barreras de comunicación y cultura. Es decir, muy probablemente las fuerzas o factores que moldearan la forma de hacer negocios a mediano plazo serán:

- *Globalización.*
- *Tecnificación.*
- *Humanización.*
- *Información.*
- *Aceleración.*
- *Atención; y*
- *Racionalización.*

5.1.1. GLOBALIZACIÓN.

La Globalización. Palabra tan de moda. Aquí nos referimos a productos y servicios. Hablamos de mercados internacionales que erosionan fronteras. Esto implica la creación de una especie de confederación de compañías nacionales, con un centro de coordinación global. No significa crear compañías apátridas, sino empresas que sean ciudadanos corporativos, de múltiples países.

Se incluyen conceptos tales como; calidad de clase mundial, o calidad total, para competir globalmente. Es preciso buscar nuestras fuentes reales de ventaja competitiva, para luego consolidarlas y proyectarlas hacia donde sean aplicables, sin importar en qué parte del mundo.

Esas ventajas competitivas nos deben proveer acceso a una amplia variedad de mercados; deben ser difíciles de imitar o reproducir; ser diferenciables, y proporcionar valor agregado al cliente final.

Por supuesto, para darnos cuenta de nuestras ventajas competitivas, también debemos tener imaginación para visualizar mercados que aún no existen y habilidad para atenderlos mejor que la competencia.

5.1.2 TECNIFICACIÓN.

La Tecnificación. No deberíamos considerar a la tecnología como una línea recta, sino también como un círculo que gira infinitamente. La tecnología aplicada no debe permitirnos exclusivamente la más eficiente producción masiva, sino la capacidad de hacer, si el cliente lo requiere, lotes de un solo artículo. Nos debe permitir ser tan flexibles como lo requieran las siempre cambiantes condiciones de mercado y las preferencias del consumidor.

Que la tecnología dé lo que el cliente pide, y no ofrecerle al cliente lo que la tecnología da.

A partir de ahora la tecnología debe ser para nosotros el arma más poderosa para satisfacer las cambiantes necesidades de nuestros clientes; y más aún, para poder ofrecerles además productos novedosos y de excelente calidad.

5.1.3. HUMANIZACIÓN.

La *Humanización*, hasta hace pocos años, algunos pensaban que la tecnología tenía como principal objetivo reemplazar a los seres humanos por máquinas o robots. El tiempo nos ha enseñado que la mayor parte de los negocios tenemos acceso a las mismas máquinas.

En algunos negocios, sobre todo en los maduros, la tecnología se ha globalizado y ahora tenemos que competir, como siempre a través del recurso humano.

Humanización es hablar de la necesidad de redefinir la relación entre jefe y subordinado. El concepto tradicional de jefe pronto desaparecerá y será sustituido por nuevos conceptos de liderazgo y de trabajo en equipo.

Los valores de la corporación, lo que su gente cree, son cruciales para el éxito y la competitividad; los códigos de conducta son una fuerza competitiva para el negocio.

Debemos hacer que nuestra gente se sienta respetada, tratada con justicia, escuchada, que se involucre.

Debemos propiciar que exista entre el personal una gran satisfacción, producto de sus logros y relaciones de trabajo, y que gocen intensamente sus tareas.

Debemos desarrollar organizaciones en las que los trabajadores y sus familias se recreen, en el mejor sentido de la palabra, proyectando organizacionalmente sus potencialidades y desarrollándose integralmente, como seres humanos, como entes familiares, para ser cada vez mejores personas en su vida cotidiana y en su trabajo.

3.1.4. INFORMACIÓN.

La Información, es el siguiente factor por analizar. Vivimos en la era de las comunicaciones electrónicas. Nunca tantos habíamos estado tan informados de una manera tan rápida y barata. Lo importante es lo que hacemos con esa información; el provecho que le saquemos; en qué añadimos valor para satisfacer al cliente.

El problema real es el exceso de información y el poco provecho que obtenemos de ella, por seguir aferrados a viejas costumbres que fueron necesarias antes de que existieran los telefaxes, el correo electrónico o las redes.

La oportunidad con la que ahora podemos obtener la información representa un vuelco en la manera de cómo operaban las cosas hasta hoy. Es la información veraz la que debe mantenernos en punta con respecto de las necesidades de los mercados mundiales, debemos utilizarla de tal forma que todos esos beneficios de la tecnología aplicada a la información repercutan directamente en las características de los productos que estamos ofreciendo a nuestros clientes.

3.1.5. ACELERACIÓN.

La *Aceleración*. Debemos administrar el tiempo como administramos los costos de calidad y los inventarios. Con orden e ingenio. Requerimos pensar en el tiempo y en la rapidez como un factor competitivo más. Debemos acelerarnos, acortar el tiempo de desarrollo y de manufactura de los productos. Reducir el tiempo para proporcionar servicios al cliente.

En México decimos "El que pega primero pega dos veces". En igualdad de circunstancias, aún cuando seamos competitivos en todos los demás factores, si no llegamos en primer lugar, probablemente alguien ya lo hizo y ese alguien está acumulando experiencia; prestigio y seguramente está innovando y aumentando la distancia competitiva con respecto a nosotros.

Son ahora diversos y cada vez más los factores que entran en el juego de la Apertura Comercial. Nuestros productos deben ir revestidos de un excelente servicio y entrega oportuna; (además de estar formados con materiales de la mejor calidad), ser innovadores funcionales, y con una larga garantía de mantenimiento; que no sólo atraigan a nuestros clientes sino que además les dejen una satisfacción que asegure su preferencia.

La oportunidad es un campo en el que estábamos acostumbrados a comportarnos descuidadamente y en ocasiones hasta con irresponsabilidad, ahora es una parte más de nuestro producto; y una parte muy importante porque este puede significar la diferencia en la decisión de nuestros consumidores.

El servicio que ahora debe acompañar a nuestro producto debe ser cuidadoso además de efectivo, es decir, se inicia cuando el cliente adquiere uno de nuestros productos y continúa con el mantenimiento (en su caso) del mismo; o bien, con la adquisición de refacciones. Aunque nunca habrá mejor garantía que la calidad misma de nuestro producto y su capacidad para satisfacer todas y cada una de las necesidades para las que fue creado.

3.1.6. ATENCIÓN.

La *Atención*. Nuestra relación de negocios no termina al manufacturar o entregar nuestro producto. Para quienes están destinados a triunfar, allí apenas principia.

Un servicio extra no garantiza necesariamente que nos vuelvan a comprar. Pero una falta de servicio muchas veces significa que no volveremos a estar en la preferencia de alguna persona.

La Atención se ha convertido en parte integral de nuestro producto, y por lo tanto nuestra atención debe estar encausada a ella.

Es la Atención el posible punto de distinción entre nosotros y la competencia.

5.1.7. RACIONALIZACIÓN.

La Racionalización. En el pasado decíamos que el crecimiento de los negocios era la cura para todos los males. Ahora preferimos pensar que el crecimiento puede ocultar todos los males.

La racionalización no tiene que ver con el reajuste de personal , ni tampoco, con las reorganizaciones. Debe ser una actividad continua, de constantes ajustes; buscando siempre la seguridad de que todas las áreas y niveles de la organización estén añadiendo valor a lo que el cliente recibe.

Debemos analizar a fondo cómo estamos organizados. Los tiempos modernos reclaman unidades esbeltas y flexibles, interrelacionadas de muchas maneras. Estas "redes" deberán ser como pequeñas empresas dentro de la compañía, con la posibilidad de hacer intercambios multidimensionales entre diversas funciones, localizaciones geográficas y necesidades globales de los clientes. Sólo así podremos triunfar.

La Globalización, Tecnificación, Humanización, Información, Aceleración, Atención y Racionalización serán los factores que definirán en los años por venir; el éxito o el fracaso de las empresas, tanto en México como en todo el mundo.

La recompensa vale la pena.

El encuentro de nuestras culturas empresariales y economías, a través de la firma de Tratados Comerciales dará nacimiento a uno de los bloques comerciales más poderosos del mundo y posiblemente sea apenas el principio de uno aún mayor.

CAPITULO # 6

**CONSECUENCIAS
PROFESIONALES PARA EL
EJECUTIVO FINANCIERO
MEXICANO ANTE LA
APERTURA COMERCIAL.**

CAPITULO # 6

6. CONSECUENCIAS PROFESIONALES PARA EL EJECUTIVO FINANCIERO ANTE LA APERTURA COMERCIAL.

6.1. NECESIDAD DE MAYOR Y MEJOR PREPARACIÓN.

El nuevo entorno reclama una nueva dirección, redimensionada, valiente y capaz de moverse en la caótica circunstancia de cada momento, pero debe tener la serenidad de orientar sus pasos hacia aquellas soluciones que sean las mejores de las múltiples posibles. A sabiendas, además, que a no ser que se trasgredan las "leyes naturales" de todo negocio, y en especial las relacionadas con las habilidades y capacidades más elementales de la gerencia, lo peor que puede ocurrir es que el punto de atracción al que se llegue no sea el óptimo y ni siquiera bueno. Pero nunca estará tan alejado de lo esperado razonablemente como para no poder reaccionar o para no poder reorientar el rumbo para ir en pos de aquellos puntos de atracción que tranquilicen al Consejo de Administración y reporten dividendos y salarios a los accionistas y a los empleados respectivamente.

Por eso quien trata de determinar el futuro, quien asigna papeles, quien mueve y dinamiza las estructuras y sus reacciones, no puede ser nunca un estratega de libro, ni un esforzado capataz dispuesto a que se cumplan los procedimientos establecidos. Quien determina el curso de los acontecimientos es aquel que es capaz, a la vez, de encargar responsabilidades, controlar su desempeño y marcar un estilo de actuación que haga innecesarios los manuales de comportamiento para cada situación. O el tener que dar personalmente todas las ordenes para cualquier asunto por mínimo que sea.

Y esa personalidad no es otra que la que conoce el sentido del negocio, se sabe dueño de los destinos de la organización y tiene el ánimo suficiente para definir futuros e ilusionar a sus colaboradores para acompañarle hacia esa tierra prometida.

Su estrategia no es formalizable *a priori*, sino que será objeto de análisis por quienes le acompañen en su empeño, o quienes le vigilen desde la competencia o le estudien como un caso de empresa. Y su virtualidad es la que fue trazada a la par que se ejecutaba y que se

fue adaptando a las circunstancias de cada instante o de las percepciones que en cada situación tuvieron quienes decidían qué sendero habría que seguir.

Con ella se llega a encrucijadas en las que nuevamente habrá que escoger, y para llegar hasta allí se habrán dejado en el camino pequeños éxitos y no menores errores, pero que en su conjunto habrán ido a parar al saco de las cosas pasadas que aunque hayan marcado más de una manera de hacer las cosas nadie las recordará como esenciales.

Y quienes tienen poder para escoger senderos son a los que llamamos directivos y a los que suponemos dotados de carisma especiales que les facultan para que su elección sea acertada. Por lo que gozan no sólo de un *estatus* relevante sino también de un respeto de autoridad que hace que nadie cuestione su capacidad para planificar, organizar, coordinar y controlar. Ni discuta, al menos abiertamente, cómo asignan responsabilidades y recursos, o cómo deciden, o no lo hacen, sobre qué cosas hay que hacer y cuáles pueden posponerse par mejor ocasión.

Pero a estas personas, encumbradas en la cima de la organización, en el mundo caótico en que nos movemos, se le piden bastantes más cosas que las que decía Fayol que tenía que hacer. Se le pide incluso que sean más que estrategas y líderes. Pues dado que no hay soluciones únicas y predeterminadas, no sólo habrán de ser imaginativos y ágiles ante lo imprevisto, sino que habrán de ser lo suficientemente sagaces para no preocuparse nada más que de aquello que es esencial para ir hacia el punto de atracción escogido y no hacia otro no deseado.

Tal cosa, que es fácil de decir, requiere sin embargo, algo más que la audacia de decidir, pues obliga a que se sepa y se sopesa que unas cosas que son esenciales ahora, pueden ser insignificantes unos momentos después. Y que otras no consideradas aparezcan de imprevisto y estén a punto de echar a perder la trayectoria esbozada. Por lo que habrán de tener, además de la audacia y la rapidez de reflejos ya mencionadas, la firmeza para mandar y el compromiso apasionado con ese futuro que se pretende alcanzar. Pues de lo contrario

difícil será estimular a los distintos componentes del negocio y mucho más complicado será el mantenerles motivados cuando cesen las urgencias de cada orden y mandato.

Por lo que no cabrá otra táctica gerencial que la que dicta la obligación de rentabilizar lo paradójico y lo contradictorio, pues las situaciones nunca serán claras sino que prestarán a ser interpretadas de las más variadas formas.

Lo cual llevará aparejado el esfuerzo de tener que convencer al resto de la organización de las posibilidades de éxito de cualquiera de las decisiones que se tomen. Y que están sujetas, por esa paradoja que se apuntaba, a ser interpretadas de manera equívoca y con sentidos múltiples. Casi tantos que podrían dispersar esfuerzos y hacer que la organización caminase hacia objetivos muy diferentes de los que habrían decidido, en última instancia, el camino a seguir.

Difícil es, pues, hoy en día el oficio de dirigir. Y más difícil se presentará a medida que se multipliquen tanto las oportunidades como los riesgos inherentes a esa proliferación incesante de posibilidades y combinaciones subsiguientes de todas ellas. Por lo que ya no bastará con aprender procedimientos e ir adquiriendo capacidades con el desempeño de puestos de creciente importancia. Sino que habrán de afianzarse aquellas actitudes que dan valor y arrojo para decidir más allá de los límites de la experiencia adquirida. Y que permiten que en cada caso se tengan criterios para elegir en medio del caos del momento y elegir adecuadamente para que el futuro se configure dentro de las expectativas y regularidades que cabe esperar de sistemas inestables y complejos en extremo.

Se necesitan obviamente gestores que sean eficientes en el uso de los recursos y que, una vez advertidos de a dónde se quiere ir, se pongan sin demora manos a la obra, con la diligencia y el saber hacer las cosas bien y a la primera. Pero se precisa quizá más perentoriamente que haya quien se pregunte, no qué decisiones se toman sino cómo se toman y para qué se toman. Pues sólo de ese doble camino cabe colegir nuevos modos de hacer, o nuevas fórmulas con que encarar la amenaza de cada nueva circunstancia. La cuestión por dilucidar es saber si en una misma cabeza y en un mismo corazón hay sitio para

el pensamiento lateral y el pensamiento aceptado generalmente. O si se puede compaginar la estabilidad y la racionalidad con el entusiasmo y el espíritu de aventura que hay que tener para querer domar el caos.

De lo que se trata es de tener a alguien que busque soluciones estables a la par que haya quien avise de problemas. O que alguien sopesa los peligros sin que ello frene el camino hacia la oportunidad, pues de lo que se trata es de combinar las estrategias racionales con la visión y la anticipación.

De ahí la importancia de contar con líderes que atiben por dónde soplaran los vientos del mañana, que cautiven con su ejemplo y que encuentren su fuerza en el cambio cultural permanente antes que en los planes que reproducen incrementalmente los problemas y soluciones de ayer.

Y que sean capaces de actuar sin tener que estar recurriendo al poder que la jerarquía de sus cargos, pues su auténtica autoridad les viene de su ejemplo, su compromiso y su carisma.

Desde estas cualidades, que algunos estiman que son fruto de la educación que supone toda una trayectoria vital de la que la práctica profesional es sólo una anécdota más, es posible dirigir más por ilusiones que por órdenes y es posible competir cooperando. Quizás porque quienes tienen tales carismas tienden a afianzar los estándares éticos, a mandar desde la humildad y a exigir preocupándose más de los procesos que de la consecución de resultados. Ellos tienen, además, la certeza de su visión y en su confianza en el triunfo muchas veces descubren la suerte de los campeones. Pues no es posible dirigir en el caos con ánimos cautelosos y conservadores.

Sino que es preciso arriesgar y apostar por soluciones innovadoras, ya que el auténtico error es seguir haciendo lo de siempre. Y es que la teoría del caos si tiene que servir para algo, aunque sea mínimamente, es para recordar que nunca nada será como ayer y que el triunfo dependerá de en qué momento estemos dispuestos a decidir y de la voluntad y el poder que se tenga para alterar algunas de las restricciones de las que se parte. Y es que

para ser líderes capaces de dominar el caos se va a exigir una actitud imprescindible de jugar al ataque permanentemente. Y otra mucho más sutil que se refiere a que cada cual se crea el puesto desde el que decide y actúa. Pues si no hay aquella, o no se percibe la seguridad que da esta última, difícil será convencer a los demás de que la tierra prometida está a la vuelta de la esquina y es la mejor de las varias posibles.

Pero jugar al ataque o creerse el puesto son sólo condiciones necesarias pero no suficientes, pues nuestros "líderes para el caos" deben además, tener la sagacidad y la intuición para saber dónde están los peligros, dónde se encierran las oportunidades y por dónde "derrota" el toro de la realidad. Y es que sólo con ese dominio de las circunstancias, del momento y del temple con que se oficie será posible escoger con éxito el punto de atracción competitivo.

Y es la creciente complejidad que vivimos la que reclama de todos los que ocupan posiciones directivas que asuman la responsabilidad de hacerlo. Ya que ni siquiera les cabra la disculpa del temor ante lo impredecible. Pues en la empresa, como en la meteorología, puede que haya borrascas pero nadie podrá ya pensar que detrás de cada cual pueda venir el diluvio. Cuando lo más probable sea que gracias al esfuerzo y la inteligencia de todos los que le sigan escampe antes de lo que suponía.

6.2. TIPO DE COMPETENCIA QUE TRAERÁ CONSIGO EL LIBRE COMERCIO.

El Ejecutivo financiero como profesionista debe, estar consciente de que además de todos los problemas y retos que vendrán con la Apertura Comercial, se tendrá que enfrentar irremediamente a personal mejor preparado, pues el entorno en el que se desarrollaron fue muy diferente al nuestro. Su formación profesional estuvo impregnada de diversas condiciones que los hacen tener una visión financiera distinta. Tomemos en cuenta que las economías de nuestros nuevos socios comerciales se han desarrollado en entornos y situaciones que para nada se asemejan a la nuestra. Su manera de actuar y de solucionar problemas es, muy posiblemente menos compleja que la nuestra, y no por ello más sencilla, por el contrario tal vez, mientras nosotros pensamos en enfrentar altos costos, inflación, devaluación, problemas de financiamiento, endeudamiento, condiciones fiscales desfavorables, etc. ellos se dedicaban a innovar nuevos productos, mejorar los existentes, ampliar sus canales de distribución, etc. Lo anterior nos sitúa en desventaja que debemos atacar con mayor y mejor preparación. con todo un cambio de cultura y mentalidad, que nos mueva a actuar y pensar con calidad. que nos obligue a integrar calidad a todas nuestras actitudes además de transmitir ese pensamiento a nuestros colaboradores, es decir, estar completamente convencidos de que ese es el único camino para permanecer y participar en el nuevo entorno mundial; y estando tan convencidos, poder a su vez convencer a los que laboran y participan con nosotros. Ese es el tipo de profesionistas en que debemos convertirnos, el tipo de profesionistas que México necesita, para crecer.

6.3. PERFIL DEL EJECUTIVO FINANCIERO A FUTURO.

La iniciativa del empresario es el motor que impulsa el desarrollo de productos, la apertura de nuevos mercados, la inversión en plantas y equipos, así como la formación de Recursos Humanos y de una cultura interna que hace posible la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de estas fuentes de riqueza y de empleo, que constituyan el activo más valioso de las naciones.

La importancia del talento empresarial lo demuestran grandes corporaciones que hoy dominan los mercados mundiales. Por otra parte, el entorno lo determinan en buena medida las posibilidades de competitividad de las empresas, ya que su actividad depende de insumos y servicios de otras empresas, así como de la infraestructura general del país y región en que se encuentre.

Estamos conscientes de que el hacer competitivas a nuestras empresas requiere esencialmente de dos aspectos que se interrelacionan entre sí; y son además dependientes uno del otro: que nosotros como empresarios estemos conscientes y seamos capaces de crear y dirigir empresas eficaces y oportunamente con dinamismo e inteligencia, y buscar o crear condiciones y oportunidades en el entorno que hagan posible su operación cada vez más competitiva y funcional.

Es la iniciativa y la capacidad de innovación que tenga el empresario, la fuerza motriz que empuje e impulse el desarrollo de productos, la búsqueda y apertura de nuevos horizontes, la inversión en plantas y equipos, así como la formación de personal y en él una cultura, ideología interna que ofrezca disposición incondicional, que asegure no sólo la supervivencia sino el desarrollo a largo plazo de esas fuentes de oportunidad, crecimiento y empleo que se constituyen en el activo más valioso de las naciones.

No hay que olvidar que es el entorno quien define y establece las oportunidades de competitividad de las empresas, pues la actividad de estas, dependen de productos y/o servicios que son proporcionados por otras empresas, así como también dependen de la infraestructura general del país y región en que se localice.

Pero en el caso de México (el que ha sido por muchos años) dificulta o imposibilita a las empresas a ser competitivas , pues existen muchos factores que obstaculizan esa competitividad: baja calidad, altos costos, personal poco dispuesto y mal preparado, impuestos exagerados , elevadas tasas de interés, barreras burocráticas, infraestructura deficiente. Y de lo anterior concluimos que solo podemos afrontar (con mayor posibilidad de triunfo) el reto de la apertura comercial, a través de una firme y comprometedora alianza entre gobierno e iniciativa privada.

Todo esto arroja un sólo estereotipo de empresario que será el único capaz de sobrevivir el reto, y más aún de desarrollarse y crecer junto con el entorno; un empresario valiente, innovador creativo y que además cumpla estrictamente con las siguientes características:

ORIENTACIÓN AL MERCADO. Que se caracteriza por un interés obsesivo de satisfacer de la mejor manera posible las necesidades del cliente, con mejores productos y servicios.

COMPROMISO PERSONAL CON LA EMPRESA. En la que se involucra con una visión global del negocio y de los múltiples detalles que determinan su éxito o fracaso. Reinvierten las utilidades y convierten a la empresa en una verdadera sociedad anónima en la que participan diversos socios y es administrada por profesionales que garantizan su permanencia a largo plazo.

VISIÓN DE LARGO PLAZO. Este tipo de empresario espera que sus empresas le sobrevivan, y reinvierten sus utilidades sistemáticamente, tomando riesgos con la pasión de la obra que ha emprendido.

INNOVACIÓN Y VELOCIDAD DE CAMBIO. Cualidades que son indispensables para enfrentar a la dinámica actual de los mercados o, aún mejor para anticipar o provocar el cambio.

CONCLUSIÓN.

La vida y las actividades del Ejecutivo Financiero han aumentado ya que su incursionamiento en el entorno empresarial, además de eficiente ha sido efectivo, ha entendido y aprendido todas las actividades de su empresa con inteligencia y dedicación, se ha convertido en un motor que impulsa y orienta a sus colaboradores, apoyándolos y haciéndolos crecer al mismo tiempo.

Y este es además de un gran reto, un doble esfuerzo; por los problemas económicos a los que nos enfrentamos, y más aún los que se avecinan, (esencialmente originados por la Apertura Comercial), los cuales se han iniciado desde hace algunos años, y los que debemos sortear si es que deseamos subsistir, y mejor aún si queremos estar a la altura de nuestros competidores. Esta no es una tarea sencilla, por el contrario representa todo un cambio de actitud y mentalidad, un entendimiento; mucha comprensión y toda la cooperación y apoyo por nuestra parte.

México y el mundo, enfrentan cambios rápidos que exigen pronta y ágil respuesta por nuestra parte, es necesario que apoyemos a nuestro país creciendo junto con él; tomando en cuenta que tendremos frente a nosotros una dura competencia; Profesionales que viven, piensan y actúan diferente a nosotros y que no por eso son mejores, pero si eficaces. Así que debemos desechar cualquier desventaja, mental o profesional. Para dar paso a la excelencia, incorporar ésta a nuestras vidas, a todas nuestras actividades,... a nuestro mundo.

Suena difícil, pero este es el único camino para llegar al éxito. Para consolidar nuestros esfuerzos y obtener resultados favorables de esa lucha exhaustiva y constante que nos depara el futuro.

Pero esta lucha no encuentra sus orígenes en la actualidad, es resultado de la visión y sagacidad de muchas mentes que saben entender e interpretar el futuro, pues están dispuestos a crecer y crear: Construir, para obtener como resultado, el desarrollo conjunto de empresa y personal, el precio ha sido caro, pero lo será aún más. No podemos dar marcha atrás y el futuro exige de nosotros lo mejor...aquel esfuerzo extra que no estábamos acostumbrados ni dispuestos a dar.

Y son aquellos que han podido vislumbrar los retos que se avecinaron los que han iniciado hace tiempo la cimentación sobre la que descansa la lucha por subsistir, los que sean capaces de orientar, y comprender la forma de actuar y pensar que lleva hacia el triunfo; triunfo que una vez alcanzado, debe cuidarse y sostenerse, luchando tal vez, más y mejor aún que al principio, ya que nuestros nuevos rivales no están dispuestos a descansar nunca, ni cesarán en su esfuerzo por ser mejores; Y si es que no avanzamos al mismo paso, seremos irremediabilmente arrollados por los vencedores. Por lo tanto debemos formar parte de ese selecto grupo.

Debemos estar conscientes de que el camino no será fácil ya que tenemos que luchar con nuestra propia manera de vivir; Pero tampoco es una proeza imposible de conseguir, existen naciones (no muchas) que han podido llegar; y sabemos que lo han conseguido a través de la organización, la optimización de sus recursos, de buscar la eficiencia, de adaptarse rápidamente al cambio para alcanzar verdadera estatura competitiva a nivel internacional. Y es que son naciones que han convertido su afanosa búsqueda de la Excelencia, en su principal pasión.

Han adquirido y luchado por una cultura de Excelencia; que sólo consiste en convertir en acciones específicas cada uno de los fundamentos, objetivos y valores de la filosofía de la

empresa, partiendo del principio de que la Excelencia no es un acto aislado, sino un hábito, una forma de vivir.

El mayor desafío que plantea la Excelencia, es lograr incorporar a los trabajadores a un movimiento productivo en el que *voluntariamente* se empeñen en hacer mejor su trabajo y en optimizar al máximo posible el manejo de los recursos a su alcance. Por supuesto que la única forma de lograrlo, es modificando su actitud personal hacia el trabajo, para lo que es necesario comprometerlos de modo que cooperen con la empresa. La cultura de Excelencia despierta la necesidad de realizar labor en equipo y de armonía con sus compañeros. Y cuando una empresa inyecta el espíritu de Excelencia en todos sus niveles, esa empresa está en camino de lograr la calidad total la cual constituye el principal pilar para asegurar la permanencia dentro del mercado mundial.

Entonces deducimos que la calidad total es una consecuencia natural de la Excelencia, que hace de la eficiencia una norma y de la productividad toda una filosofía.

La productividad es ante todo una "actitud mental", es una actitud hacia el trabajo. La gran diferencia entre el éxito y la derrota depende de la actitud de las personas.

BIIBLIOGRAFIA.

Alvarez Uriarte, Miguel; Mora ortiz, Gonzalo; "México ante el GATT", Fondo de Cultura Económica, Trimestre Económico, Vol. XXXIV, Num. 133, México 1987.

Alzati Fausto, Eduardo Andrade Martinez, "Ensayos Sobre la Modernidad Nacional, México en la Economía Internacional", Edit. Diana, México 1992.

Clement C. Norris, "Economía Enfoque América Latina", Edit. McGraw Hill, México 1989.

Chacholiades Militiades, "Economía Internacional", Edit McGraw Hill, México 1982.

Lusztig, Peter; Schwab, Bernard; Corzo, Miguel Angel, "La Administración Financiera en el Contexto Mexicano"; Edit. Limusa; México, 1982;

Mcwilliams, Congdon, "Diccionario de Economía", Grijalbo, México 1982.

Richard, A. Bilas; "Teoría Microeconómica", Alianza Universidad, 2a. Edición, México 1982.

Rosell Mauricio, "La Modernización Nacional y la Inversión Extranjera", Edit. Limusa, México 1992.

Sagaón Hervert, Homero, "Manual Práctico de Comercio Exterior". Dofiscal Editores, 2a. Edición, México. 1993.

Secofi, "Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos", Resumen, México 1992.

Seldon, Arthur; F. G. Pennance, "Diccionario de Economía" Oikos-Tau, 2a. Edic., México 1975.

Zorrilla Arena, Santiago; Mendez, José Silvestre; "Diccionario de Economía", Océano, 2a. Edición, México 1985.

TESIS.

Aquino Mothelet, Ma. Guadalupe, "Las repercusiones del TLC en la micro, pequeña y mediana industria textil y del vestido", UNAM, 1992

Calderón Corona, Claudia; "Expectativas ante el TLC, entre México, Estados Unidos y Canadá", UNAM, 1992.

Guevara Uribe, Martín; "México en la Integración (TLC)", UNAM, 1991.

Reza Bañuelos, José Antonio; "Implicaciones del Ingreso de México al GATT", UNAM 1992.

HEMEROGRAFIA.

Ejecutivos de Finanzas, IMEF. Año XX, Num.10. Octubre 1991.p.p. 20-29, y 56-70.

Ejecutivos de Finanzas, IMEF. Año XXI, Num.1. Enero. 1992. p.p. 45-70.

Ejecutivos de Finanzas, IMEF. Año XXI, Num.2. Febrero. 1992. p.p.6-15

Ejecutivos de Finanzas, IMEF. Año XXI, Num.8. Agosto.. 1992. p.p.65-78.

Ejecutivos de Finanzas, IMEF. Año XXI, Num.12. Diciembre 1992.p.p.28-39.

Ejecutivos de Finanzas, IMEF. Año XXI, Num.2. Febrero 1993.p.p. 26-39.

Ejecutivos de Finanzas, IMEF. Año XXI, Num.3. Marzo. 1993. p.p. 20-30

Ejecutivos de Finanzas, IMEF. Año XXI, Num.4. Abril. 1993. p.p. 39-48.

Ejecutivos de Finanzas, IMEF. Año XXI, Num.5. Mayo. 1993. p.p. 16-23 y 54-67.

Veritas, Colegio de Contadores Públicos, Año XXXVII, Num.1460, Abril 1993. p.p.22-24.

Veritas, Colegio de Contadores Públicos, Año XXXVII, Num.1461, Mayo 1993.p.p.9 y 10.