



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

## FACULTAD DE INGENIERIA

EL INGENIERO INDUSTRIAL,  
PIEZA CLAVE EN  
"LA TERCERA GUERRA MUNDIAL":  
LA NUEVA COMPETENCIA.

### T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA  
AREA INDUSTRIAL

P R E S E N T A N :

JARET	IRAI	SANCHEZ	CABRERA
JUAN	ISAIAS	LARA	GARCIA
JOSE	IGNACIO	ISPIZUA	GIL
KARINA	ELIZABETH	NUÑEZ	GONZALEZ

Director de Tesis: Ing. María de Lourdes Arellano Bolio

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

1994





Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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.

## DEDICATORIAS

A una gran mujer:  
A la cual admiro y respeto;  
que con su apoyo, ejemplo  
y amor, hizo posible el  
cumplimiento de una de  
mis metas.

Gracias Mamá.

A mi dulce abuelita Rosita,  
gracias por tus oraciones  
y amor; que inspiraron en  
mí, fuerzas suficientes para  
salir siempre adelante.

Jaret.

## AGRADECIMIENTOS

A mis tíos, Irais, Lupita y Abel, quienes con su confianza, me estimularon para el logro de este trabajo.

A Lizet, Mariem, Paulo, Oscar y Sergio, que siempre los llevo en mi corazón.

A Isaías:  
Gracias, por caminar a mi lado y darme tu apoyo incondicional.  
Por tu paciencia y cariño.

Jaret.

## AGRADECIMIENTOS

A los profesores:  
Gabriel Jaramillo,  
Abel Clemente y  
Francisco Bonilla;  
Gracias por su amistad  
y apoyo.

A la Ing. Lourdes Arellano:  
Gracias por todo cuanto  
has aportado a mi vida.

Al Ing. Antonio Cordero,  
con respeto reciba usted,  
mi agradecimiento por sus  
enseñanzas aquí plasmadas.

Jaret.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mis profesores:  
Gracias por sus enseñanzas  
y sabios consejos en mi  
trayectoria estudiantil.**

**A mis amigos:  
Por convivir conmigo  
momentos tan agradables  
a lo largo del lapso  
estudiantil; por su apoyo  
y consejos, con el fin de  
terminar satisfactoriamente  
mis objetivos.**

**Jaret.**

## DEDICATORIAS

A mi Madre y Padre por:  
Permitirme darles la  
oportunidad de disfrutar  
este momento tan esperado  
por nosotros.

Gracias.

A mi Abuela Teófila Montiel,  
así como, a mis hermanos  
Alicia y Felipe por su apoyo  
y comprensión.

A Jaret:  
Por darme esa luz que me  
guió durante todo el largo  
viaje que emprendimos  
juntos y ahora logramos  
terminar.

Isaías.

## AGRADECIMIENTOS

Ing. Ma. de Lourdes Arellano:  
por su apoyo incondicional y  
amistad sincera.

"No hay nada noble en ser  
superior a otros, la verdadera  
nobleza está en superar lo que  
fuimos".

Anónimo

Ing. Antonio Cordero:  
por compartir sus experiencias  
y conocimientos  
desinteresadamente.

"Los débiles tiemblan ante la  
opinión, los tontos la desafían,  
los sabios la juzgan, los  
expertos la dirigen".

Anónimo

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi Universidad Nacional Autónoma de México, así como también a mi Facultad de Ingeniería por haberme dado la oportunidad de superarme tanto teóricamente, como espiritualmente para poder servir con mayor calidad y servicio a mi país.

Así como:

Ing. Enrique Sanjurjo B., por haberme devuelto mi confianza y coraje en esos momentos difíciles. "Sólo se puede aprender de las personas que aman sus cosas, no de aquellos que las rechazan".  
Max Brand.

Isaías.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mis amigos y compañeros:  
Que gracias a ellos nunca  
me encuentre solo y sin  
apoyo.**

**Isaías.**

## IN MEMORIAM

Ing. Aquiles Romero Díaz

"No existe el olvido total: las huellas, una vez impresas en el alma son indestructibles".

Thomas Quincey.

Le damos gracias en donde quiera que este, por enseñarnos que sólo tenemos una oportunidad en la vida.

Jaret, Karina e Isafías.

## DEDICATORIAS

A mi Esposa  
y a mi Hija  
lo más importante en mi vida.

A mis Padres y Hermanos.

A mi amigo Antonio Cordero  
por su gran apoyo.

Iñaki.

## AGRADECIMIENTOS

"De que sirve saber cuando  
y donde, si no sabemos como".

Lourdes, muchas gracias por  
toda tu ayuda.

Iñaki.

**EL INGENIERO INDUSTRIAL,  
PIEZA CLAVE EN  
"LA TERCERA GUERRA MUNDIAL":  
LA NUEVA COMPETENCIA**

## INTRODUCCION

### CAPITULO I. MEXICO ANTE EL MUNDO EN LOS ALBORES DEL AÑO 2000

- I.1 El lustro que cambio la historia (1985-1990).
- I.2 Tratado de Maastricht.
- I.3 Los Tigres de Oriente.
- I.4 El Tratado de Libre Comercio, Estados Unidos, Canadá y México.
- I.5 Chile el nuevo Tigre de Latinoamérica.  
Hemerografía.

### CAPITULO II. LA SITUACION DE MEXICO ANTE LA GLOBALIZACION

- II.1 Entornos.
  - II.1.1 Entorno Político.
  - II.1.2 Entorno Sindical.
  - II.1.3 Entorno Económico.
  - II.1.4 Entorno Ecológico.
  - II.1.5 Entorno Empresarial.
  - II.1.6 Entorno Educativo.
  - II.1.7 Entorno Social.
  - II.1.8 Entorno Tecnológico.
- II.2 Situación actual de la micro y pequeña empresa mexicana ante la globalización.
- II.3 El papel del Ingeniero Industrial ante la micro y pequeña empresa.  
Hemerografía.

### **CAPITULO III. LA CULTURA EMPRESARIAL MEXICANA**

- III.1 Rasgos culturales y el estilo gerencial mexicano.
- III.2 La nueva cultura empresarial.
  - III.2.1 Dependencia cultural sobre la empresa.
- III.3 La capacitación y el empresario mexicano;  
70 cuestionamientos para su orientación.
- III.4 Predicciones para el año 2000 de Alvin Toffler.  
Hemerografía.

### **CAPITULO IV. EL INGENIERO INDUSTRIAL ANTE LOS NUEVOS RETOS**

- IV.1 El "nuevo" Ingeniero Industrial.
- IV.2 La Reingeniería y el Ingeniero Industrial.
- IV.3 Aptitudes, actitudes, habilidades y conocimientos del Ingeniero Industrial.
- IV.4 El Ingeniero Industrial como factor detonante en el desarrollo del país.  
Hemerografía

### **CAPITULO V. EL INGENIERO INDUSTRIAL: UNA ACTITUD EMPRENDEDORA**

- V.1 La cultura de la rapidez la nueva estrategia competitiva.
- V.2 Servicio "La otra calidad", un activo no tangible.  
Hemerografía.

### **CONCLUSIONES**

### **BIBLIOGRAFIA**

### **ANEXO : ENTREVISTAS**

### OBJETIVO GENERAL

Determinar las tendencias actuales para establecer el perfil del egresado de Ingeniería Industrial como emprendedor y/o director de micros y pequeñas empresas, para hacer frente a la guerra comercial por bloques.

### OBJETIVOS PARTICULARES

1. Hacer un ejercicio de explicación de las transformaciones y transiciones que está sufriendo el mundo para determinar el futuro industrial y comercial de la nación.
2. Determinar los factores de mayor influencia en el desarrollo de los países y de las alternativas mexicanas.
3. Entender los rumbos de los cambios que determinarán las opciones de micros y pequeños empresas mexicanas.

### OBJETIVO ESPECIFICO

Diseñar el perfil del Ingeniero Industrial Mexicano en este nuevo México de los 90's.

---

**JUSTIFICACION**

El presente trabajo tiene como objetivo, aprovechar los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra vida académica, haciendo uso de las diferentes ciencias de ingeniería e ingeniería aplicada, que se encuentran dentro del plan de estudios de la carrera de Ingeniería Industrial.

Dichos conocimientos fueron aplicados durante las visitas realizadas a diferentes empresas, gracias a las asignaturas como: Productividad, Calidad, Procesos de manufactura, Diseño de sistemas productivos, Planeación y control de la producción, Automatización y Robótica, Procesos Industriales, Manufactura Integrada por computadora, Gestión de empresas, entre otras.

Las experiencias vividas nos brindaron la oportunidad de evaluar las condiciones en las que se encuentra la micro y pequeña empresa mexicana, ya que ésta representa más del 85% del total de las empresas en nuestro país; con base en lo anterior, pudimos establecer y diseñar mejoras a la misma, ya que es el Ingeniero industrial el único capacitado para esto, pues contamos con conocimientos técnicos, administrativos y de relaciones humanas, así como de producción, entre otros.

---

Esta tesis tiene como fin el dar a conocer el momento tan especial que vive México, con respecto a los cambios tan relevantes que se han dado alrededor del mundo, resaltando la importancia que tiene el desarrollo de la micro y pequeña empresa para el futuro de la economía nacional, así como también establecer el papel del Ingeniero Industrial para el desarrollo de la misma, pues tiene las características esenciales en actitudes, aptitudes, habilidades y conocimientos necesarios para ser la pieza clave en el desarrollo del país, y de tal manera que pueda ser una influencia positiva en la micro y pequeña empresa nacional.

Por último se darán a conocer las tendencias en Ingeniería Industrial, tratando de adaptarlas para el caso mexicano, tales como la Cultura de la Rapidez y Calidad enfocada al servicio.

# INTRODUCCION

**He aquí una lista de los siete pecados capitales:**

**Riqueza sin trabajo,  
placer sin consciencia,  
conocimientos sin carácter,  
negocios sin moral,  
ciencia sin amor a la  
humanidad, religiosidad sin  
sacrificio y política sin  
principios.**

**Mohandas Gandhi**

## INTRODUCCION

Internacionalmente, las ideologías y hegemonías existentes han tenido en la última década una transformación general.

Los acontecimientos previos al año 2000 tales como, la comunidad europea, la caída del comunismo, la unificación Alemana y otros, son hechos que se están viviendo, por tal motivo, es indispensable que México piense y actúe estratégicamente, considerando sus fortalezas y debilidades actuales, para tomar decisiones de excelencia, generando un auge en todos sus sectores productivos y de servicios, para lograr con ello el repuntar a niveles internacionales; adjudicándose el lugar que debió adquirir en el pasado, y que fue retrasado, debido al proteccionismo que se dio en administraciones anteriores, pues cuenta con una posición geográfica favorable, diversidad en climas, recursos naturales y lo más importante su gente que hasta ahora sigue siendo un "diamante sin pulir".

Por esta razón es indispensable que el Ingeniero Industrial sea capaz de dirigir y optimizar los recursos tanto humanos, económicos, tecnológicos, financieros y políticos para el bienestar de toda la sociedad mexicana.

---

Actualmente se requiere de más Ingenieros Industriales calificados, con una visión a corto, mediano y largo plazo, que sean capaces de aumentar la productividad en todas las áreas, tanto de servicios como de generación de productos.

Esta tesis tiene como propósito fundamental dar a conocer nuevas actitudes y fortalecer aptitudes que proporcionen las herramientas adecuadas para una competitividad en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana, constituyendose con el 98 por ciento del total de las empresas en el país, asimismo, el dar a conocer los últimos avances de la Ingeniería Industrial, a fin de que la nueva cultura de la rapidez, el concepto de reingeniería, la cultura de la efectividad y otros conceptos puedan proporcionar un adecuado perfil al Ingeniero Industrial recién egresado y al ya existente en la empresa mexicana.

En México es necesario un cambio que responda a las características del funcionamiento productivo y a las relaciones económicas que se establecen en diversas áreas geográficas del mundo, creando las bases de una competitividad en el presente y futuro.

# CAPITULO

## I

**"Puesto que las guerras principian  
en la mente de los hombres, debe  
ser en la mente de los hombres  
donde tiene que ser construída la  
defensa de la paz"**

**Preámbulo de la Constitución de la  
UNESCO**

# **I. MEXICO ANTE EL MUNDO EN LOS ALBORES DEL AÑO 2000**

**I.1 El lustro que cambio  
la historia**

**I.2 Tratado de Maastricht**

**I.3 Los Tigres de Oriente**

**I.4 El Tratado de Libre  
Comercio, Estados  
Unidos, Canadá y México**

**I.5 Chile el nuevo Tigre  
Latinoamericano**

## I.1 EL LUSTRO QUE CAMBIO LA HISTORIA (1985-1990)

" El siglo XX comenzó con la Revolución de octubre en 1917 y terminó en 1990 con la caída del Muro de Berlín como símbolo de la declinación de la hegemonía ideológica de la U.R.S.S. El siglo XXI tarda en comenzar y terminará de definirse con el saldo de la guerra comercial y económica que se libra en los centros de poder hegemónico mundial".<sup>1</sup>

La Guerra Fría considerada por muchos como la tercera guerra, cuyos principales protagonistas: Estados Unidos y la U.R.S.S., prácticamente se dividieron al mundo y crearon las bases del capitalismo y el comunismo, disputándose el dominio; la lucha se libró en el campo económico, político, ideológico, territorial, tecnológico y propagandístico, esto sirvió de marco y de tumba a lo que restaba de los antiguos imperios europeos como el británico y el francés. Además de abrir paso a nuevos protagonistas: Japón y Alemania Federal, junto a éstos y a escala menor, las entidades de la Cuenca del Pacífico. La Guerra Fría tuvo su inicio en el año de 1950, con choques armados en la Península de Corea, donde empezaron formalmente los enfrentamientos entre los dos polos y que se fue extendiendo hasta llegar a un elevado número de conflictos regionales, que invariablemente respondieron a intereses de control estratégico en varias vertientes, destacando la militar, la del control de recursos naturales y la prevalencia de sistemas

<sup>1</sup> LA GUERRA QUE VIENE  
RAMOS ESQUIVEL ALEJANDRO

político-económicos; todos estos conflictos se llevaron acabo alrededor de todo el globo, desarrollando una carrera armamentista que se proyectó incluso al espacio, donde resultaron triunfadores los norteamericanos con su publicitado proyecto militar de "La Guerra de las Galaxias".

"La Guerra Fría se convirtió en la más devastadora de las conflagraciones mundiales, la más prolongada y la que involucró a un mayor número de naciones, de seres humanos y de recursos. Fue la auténtica Tercera Guerra Mundial".

El final de esta guerra que duró cuatro décadas, tuvo lugar en la Isla de Malta en diciembre de 1989 cuando el presidente de los Estados Unidos, George Bush y el líder Soviético, Mijail Gorbachov, la declararon formalmente terminada; esto fue debido a un lento y continuo desquebrajamiento del sistema comunista practicado en la U.R.S.S. La cortina de hierro creada por José Stalin y cuyo mayor exponente fue el muro que rodeaba la ciudad de Berlín Oriental caen al finalizar la Guerra Fría.

El esquema soviético era rígido, marcadamente dominante y costoso económicamente. La U.R.S.S. se concentró en el desarrollo militar y en la industria espacial dejando la industria de bienes ligeros,

---

teniendo como consecuencia que los ciudadanos de las naciones del bloque dispongan hasta la fecha sólo de artículos de consumo de baja calidad. Esto, aunado a otros factores determinaron la exclusión del bloque soviético de los flujos de comercio internacional, así como su aislamiento; estos elementos conllevaron al agotamiento de la economía soviética y la de los países bajo su influencia.

En 1985 Mijail Gorbachov proclama la Perestroika, que no es más que un reconocimiento de la pésima realidad soviética, significando una reforma profunda al sistema de dictadura comunista, que ahora ve la autonomía de cada una de las repúblicas soviéticas y la introducción de instrumentos de economía de libre mercado. Dentro de la Perestroika un punto muy importante es el Glasnot, el cual es llamado "Transparencia Informativa", esto ha permitido una libertad de expresión nunca antes dada en la U.R.S.S.; con la Perestroika se inició la construcción del "Capitalismo-Socialismo-con rostro humano", ya que como se mencionó, no se propone renunciar al sistema socialista, sino ha hacer una búsqueda del aprovechamiento de las posibilidades que ofrece éste, entre éstas están : terminar

con el igualitarismo y el manejo dictatorial y centralizado de todos los aspectos de la vida soviética y sus terribles consecuencias.

"EL MEDITERRANEO ES EL  
OCEANO DEL PASADO,  
EL ATLANTICO ES DEL  
PRESENTE Y EL PACIFICO  
EL DEL FUTURO"

JOHN HAY  
EXSECRETARIO  
DE LOS E.U.

## I.2 TRATADO DE MAASTRICHT

Desde el 1º. de noviembre de 1993, la Comunidad Europea es parte de una unión compuesta por 12 miembros y 346 Millones de personas, con ambiciosos y nuevos objetivos para el siglo XXI, y además, pretender forjar una ayuda mutua entre todos los miembros de dicha comunidad, para competir en materia de relaciones en la nueva economía globalizada.

La firma del Tratado de Maastricht se dio en la ciudad holandesa del mismo nombre en 1991, está integrado por los miembros de la Comunidad Europea (CE), Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido y próximamente Austria, Finlandia, Noruega y Suecia, que están en negociaciones para ser integrados el 1º. de enero de 1995.

Algunos de los objetivos fundamentales del Tratado de Maastricht son los siguientes:

- Establecer una nueva unión europea, la cual incluye a la CE y a sus 12 estados miembros.

- Apunta a una unión más estrecha dentro de los pueblos de Europa.
- Consagra el principio de "subsidio", según el cual las decisiones deben adoptarse en el nivel de gobierno más bajo posible, al incentivar la descentralización.
- Otorga mayor peso al Parlamento Europeo en la actividad legislativa y le permite vetar algunos tipos de leyes.

Una característica especial del tratado es separar las esferas tradicionales y judiciales, cubiertos en capítulos especiales con base en la cooperación intergubernamental.

Por otra parte, se establecerá un fondo de los países ricos para establecer un sistema de transporte y comunicaciones en Grecia, Irlanda, Portugal y España.

A largo plazo, los ciudadanos de CE que vivan fuera de su país de origen, podrán votar y aspirar a cargos públicos en el lugar donde vivan dentro de la Unión.

El Banco Central será establecido a más tardar en el año de 1999, lo que dará oportunidad a que se emita una moneda común. Sólo países con un coeficiente inflacionario bajo, tasa de interés,

---

déficit moderado del presupuesto y monedas estables, podrán incorporarse a él.

La principal unidad europea contará con tres puntos principales: El primero es la Unión Monetaria Económica (UME), cuyas notas incluyen la coordinación de la política económica, estructura y nivel de desarrollo en diferentes fases de la CE.

El segundo punto es política exterior y seguridad común, de acuerdo con el cual, los 12 países miembros de la CE asumirán una posición política común y adoptarán efectivas acciones conjuntas.

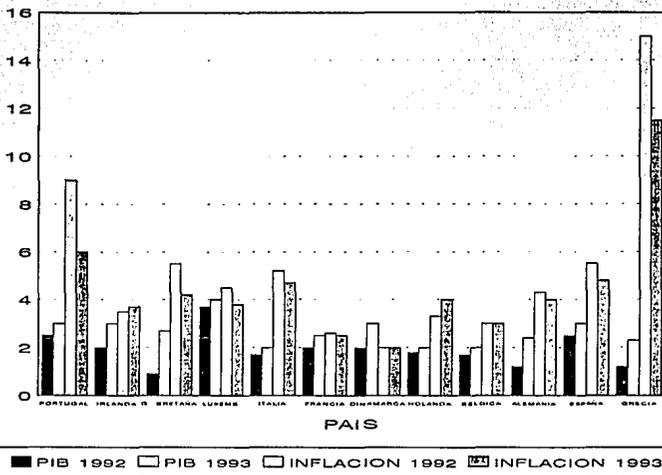
En tercer lugar, busca fomentar la cooperación en asuntos legales e internos: la lucha contra el narcotráfico, el terrorismo y el crimen organizado.

El tratado confiere poderes al Parlamento Europeo, integrado por 518 miembros quienes podrán tomar decisiones, será consultado sobre el nombramiento de miembros de la CE y tendrá mayor participación en los temas de comercio, educación y salud.

Así el Tratado de la Unión, como ya se denomina en algunos países comunitarios, articulará la convergencia económica de los países menos desarrollados. Sin embargo, las crisis recurrentes europeas provocan una gran expectativa sobre lo conveniente del tratado y

dejan sin contestar, ¿ Por qué Europa es "un gigante económico y un enano político" ? De cualquier modo, estamos ante un hecho real: una Europa unida altamente competitiva que pone en jaque, a la economía globalizada de los noventa.

## PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS DE LA C.E.E. PIB E INFLACION (1992 Y 1993)



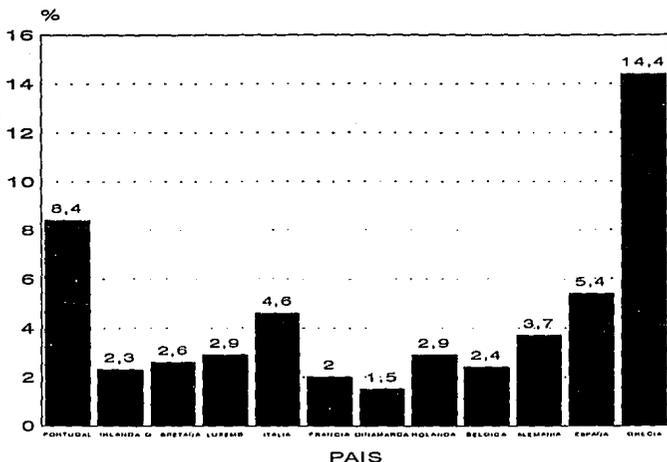
FUENTE: EL UNIVERSAL

### PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS DE LA C.E.E.

En la grafica se muestran dos índices económico importantes, como son la inflación y el PIB sirven para el análisis del comportamiento de las economías de los países que conforman la C.E.

Cabe señalar que el país con más problemas económicos es Grecia muy alejada de los demás, seguida por Portugal, ambos países en vías de desarrollo. El resto de los países se encuentran dentro de un promedio, destacándose los más desarrollados con menores índices; ante tales índices económicos, México tiene que fortalecer su economía para enfrentarse a ellos.

# INFLACION EN LA C.E.E. 1992 (PORCENTAJE)



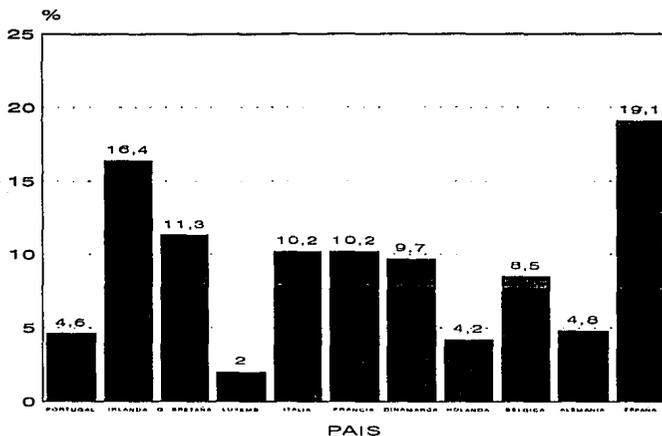
PROMEDIO = 3.7%

FUENTE: EL UNIVERSAL/ENERO 1993

## INFLACION

Se destacan los países menos desarrollados, con la más alta inflación y los países desarrollados que tienen inflaciones en promedio de 3.7%. Como vemos, el problema de la inflación es generalizado en todo el mundo y nuestro país tiene que conservar una política encaminada a buscar una baja en la inflación, para equilibrar entre los 3 países la balanza comercial.

# TRABAJO EN LA C.E.E. DESEMPLEO (% EN 1992)



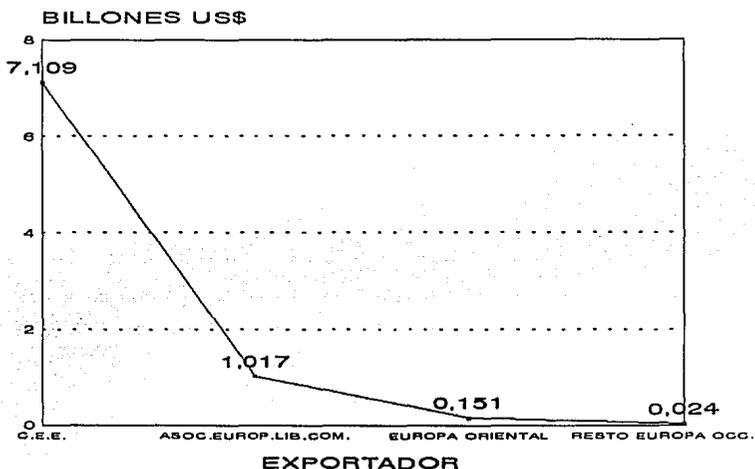
FUENTE: EL UNIVERSAL/FEBRERO 1993

## DESEMPLEO

A diferencia de la inflación, el índice de desempleo es mayor en los países desarrollados con excepción de España, país que atraviesa una grave situación, lo que indica que también estos países están pasando por una grave crisis de empleo. De ahí la importancia que tiene una economía globalizada que busque incrementar el número de empleos en el país.

# MEXICO, E.U. Y CANADA

## IMPORTACIONES DE EUROPA EN 1992



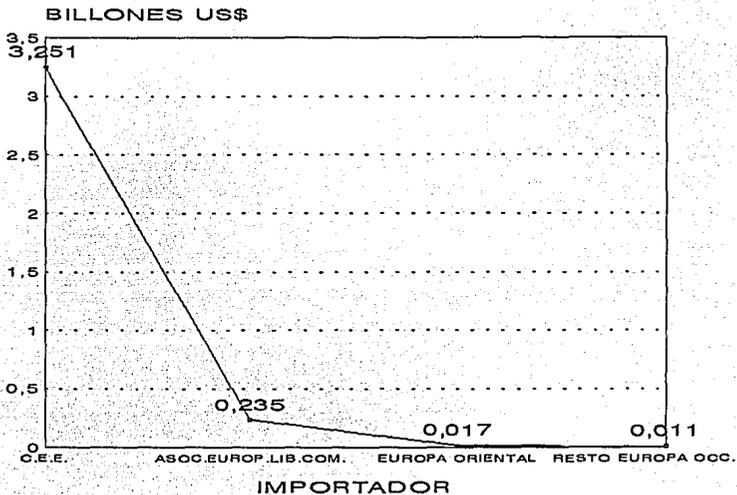
\*FUENTE: INEGI

### IMPORTACIONES DE EUROPA

Observese que los principales exportadores europeos son los miembros de la C.E.E. y que están muy por delante del resto de los países europeos, por lo que se aprecia que la alianza es muy benéfica. De igual forma para México, el TLC puede ayudar a crear beneficios en todos los sectores que conforman la nación con el consabido peligro; si no reaccionamos nos garantizamos 50 años más de subdesarrollo.

# MEXICO

## EXPORTACIONES DE EUROPA A MEXICO EN 1992

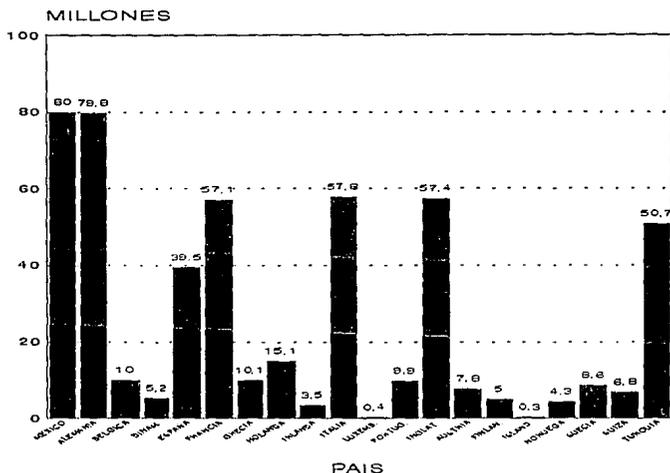


FUENTE: INEGI

## EXPORTACIONES DE MÉXICO A EUROPA

Al igual que en la gráfica anterior, se puede ver que la mayoría de los países que importan nuestros productos pertenecen a la C.E.: es una ventaja competitiva, como país y como bloque.

# POBLACION MÉXICO Y PAISES EUROPEOS PERIODO 1992

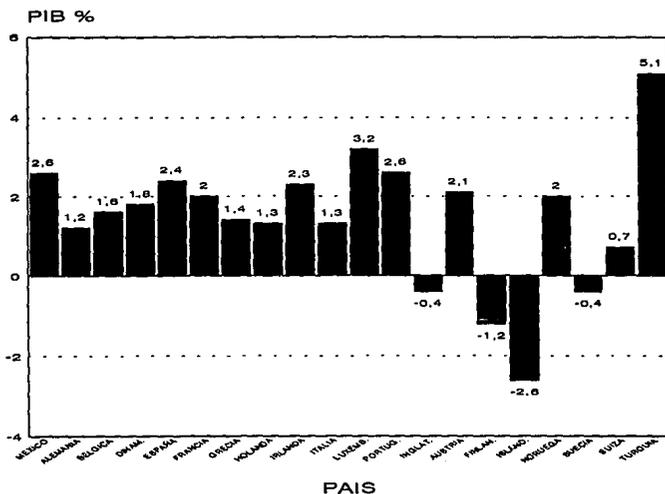


FUENTE: INEGI, ENE-DIC 1992

## POBLACION

En esta gráfica se hace notar la asimétrica distribución de la población europea, así como los países desarrollados más industrializados, como es el caso de Alemania, ya que posee la mayor población en Europa, comparada con México que es un país subdesarrollado y tiene una población aun mayor que Alemania; lo cual es el camino más directo a seguir siendo un país con muy bajos niveles de vida.

# PIB MÉXICO Y PAISES EUROPEOS PERIODO 1992



FUENTE: INEGI, ENE-DIC 1992

## PIB

Se puede notar que los países europeos tienen un promedio y lo conservan en este rubro. México debe buscar consolidar su economía para no decrecer en sus niveles del PIB, con las consabidas consecuencias.

### I.3 LOS TIGRES DE ORIENTE

En la cuenca del Pacífico, zona donde convergen tres continentes, se encuentra un grupo de países que ha dado mucho de que hablar y de que preocuparse a las actuales y viejas potencias, ellos son los "Tigres o Dragones", llamados así por el gran espíritu de lucha y la voluntad indomable de los habitantes de los países que componen este grupo.

Los Tigres se encuentran ubicados en el Pacífico Asiático y los conforman: Japón, Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur entre los más sobresalientes y llamados también "milagros económicos", mote que se han ganado al lograr vencer grandes adversidades en poco tiempo y colocarse en los primeros lugares de exportación, a estos países también se les denomina NICS (Newly Industrializing Countries).

Este bloque de países está llamado a formar, dentro de la globalización actual, un bloque productivo a gran escala y con el cual, nos vamos a enfrentar vía TLC. Actualmente encontramos a Japón, Corea del Sur, Taiwan, Singapur y Hong Kong como la parte medular de este bloque, pero países como Indonesia, Malasia, Filipinas y Tailandia buscan llegar al nivel de éstos; participando

---

activamente, con lo que el bloque se ve reforzado, cada vez más.

Japón es un país muy importante dentro de la zona, tanto en el ámbito comercial como en el tecnológico, del cual nos atrevemos a decir, que tiene gran influencia sobre los demás Tigres.

No hay un secreto único que aplicaron estos países, para alcanzar el nivel económico que tienen actualmente, sino que fue un conjunto de factores culturales y medidas políticas y económicas, que usadas de forma adecuada, los llevaron a desarrollarse en poco tiempo; la mayoría de estos países comenzaron de cero después de la Segunda Guerra Mundial y, en solamente cuatro décadas se han colocado a la vanguardia de las economías del mundo. Un buen ejemplo son los japoneses que al ser derrotados, debido al factor tecnológico exclusivamente, buscaron superar esta limitación adaptándola para obtener el mayor provecho, es por ello que buscaron y lograron una supremacía tecnológica, productiva, financiera y comercial, dejando atrás el desarrollo de armamento; así parafraseando se dice "Estados Unidos ganó la guerra, Japón ganó la paz".

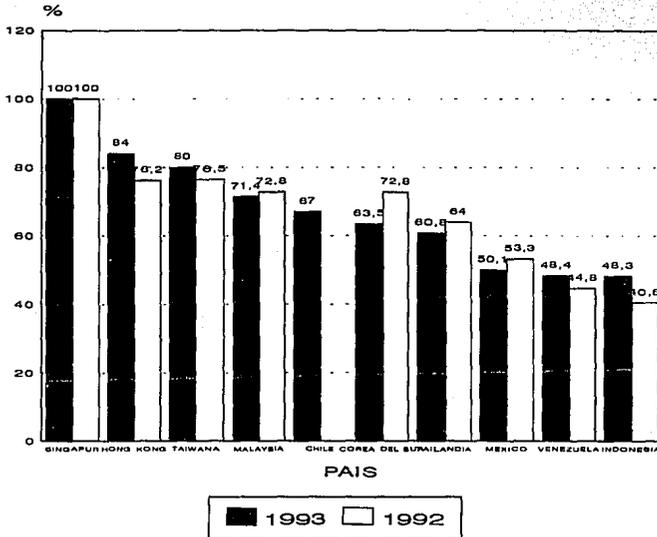
Entre los factores culturales que ayudaron en gran medida son: que prevalece en estos países un gran sentido de unidad nacional, un enorme orgullo y una lealtad casi fanática hacia su patria, así

como a las instituciones y hasta las empresas que en él se encuentran; un espíritu indomable para aprovechar al máximo los recursos disponibles, aun sean escasos y una plena conciencia de hacer las cosas bien, de perfeccionárlas y de una superación constante en todos los campos de actividad. La obsesión por la calidad, permanencia en el empleo, entrega en el trabajo, incremento de capital y máxima utilización de éste; elevados presupuestos al desarrollo de nuevas tecnologías, conocimientos en la producción de bienes y servicios, transferencia de recursos de la agricultura a la industria; adaptación y mejoramiento continuo de tecnologías y productos procedentes de otros países; trabajo de equipo y esfuerzo de grupo; promoción de economías de escala y permanente capacitación de la mano de obra.<sup>2</sup>

En todos los Tigres, la mística del trabajo y el espíritu emprendedor, está presente en todos lados; hay disciplina, mentalidad de grupo y capacidad de sacrificio en la obtención del bien común; siendo éste otro grupo con el que nos enfrentaremos.

<sup>2</sup> LA GUERRA QUE VIENE  
RAMOS ESQUIVEL ALEJANDRO

ESTADÍSTICAS ACTUALES  
 TASA DE COMPETITIVIDAD EN LOS PAÍSES DE LA CUENCA DEL PACÍFICO  
 PERÍODO 1992



FUENTE: WORLD ECONOMIC FORUM, IMD

TASA DE COMPETITIVIDAD

Aquí se aprecia la alta competitividad de los Tigres de Oriente comparándolos con los países latinoamericanos; la competencia es dura y si los países de latinoamerica no encaran los nuevos retos no sobrevivirán al próximo milenio.

**RADIOGRAFIA DE LA CUENCA DEL PACIFICO (A)**

PAIS	AREA 10E9 MILLAS ^ 2	POBLACION 10E6 EN 1989
JAPON	1440	122,0
COREA DEL SUR	380	42,0
COREA DEL NORTE	470	21,4
CHINA	3629	1074
TAIWAN	140	19,8
HONG KONG	0,4	5,4
INDONESIA		180,4
MALASIA	1280	16,1
NUEVA GUINEA	1840	3,6
FILIPINAS	1160	61,5
SINGAPUR	0,2	2,6
TAILANDIA	1980	53,6
VIETNAM	1280	63,6
CAMBOYA	700	6,5
LAOS	700	3,8
AUSTRALIA	2968	16,1
NUEVA ZELANDA	1040	3,3
ESTADOS UNIDOS	3615	243,8
CANADA	3852	25,9

FUENTE: EL FINANCIERO 11 DICIEMBRE 1993

**RADIOGRAFIA DE LA CUENCA DEL PACIFICO (B)**

PAIS	ECONOMIA PNB 10E+6 DE USD\$	DEFENSA 10E+9 DE USD\$ 1988
JAPON	2369000,00	24320,00
COREA DEL SUR	118000,00	5626,00
COREA DEL NORTE	25900,00	5800,00
CHINA	470700,00	20600,00
TAIWAN	101300,00	4701,00
HONG KONG		
INDONESIA	65780,00	1367,00
MALASIA	28970,00	937,00
NUEVA GUINEA	2759,00	40,00
FILIPINAS	34620,00	458,00
SINGAPUR	20550,00	1041,00
TAILANDIA	45070,00	1657,00
VIETNAM	12700,00	2479,00
CAMBOYA		
LAOS	573,00	58,00
AUSTRALIA	197900,00	4986,00
NUEVA ZELANDA	33910,00	755,00
ESTADOS UNIDOS	4527000,00	296200,00
CANADA	402100,00	8835,00

FUENTE: EL FINANCIERO 11 DICIEMBRE 1993

#### I.4 EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO, ESTADOS UNIDOS, CANADA Y MEXICO

El Tratado de Libre Comercio (TLC), es una alianza económica de las tres naciones de América del Norte, Canadá, Estados Unidos y México. El objetivo general de este acuerdo, es crear un bloque más competitivo con respecto a los bloques económicos, ya existentes en el mundo; aprovechando los recursos de cada uno de los países integrantes: Canadá y Estados Unidos donde abunda el capital, además de la tecnología de producción y México excedente de mano de obra y estratégica posición geográfica.

El 1º. de enero de 1994, entró en vigor el Tratado de Libre Comercio, con lo cual se da nacimiento al probable mercado más grande del mundo, marcándose así los rumbos de la vida nacional para la próxima centuria.

La libertad comercial fue asumida por los negociadores de los tres países, a partir de los compromisos que originalmente sellaron los presidentes: Carlos Salinas y George Bush, quienes motivaron el interés y la inmediata participación del primer ministro de Canadá, Brian Mulroney.

Después de dos años de duras, intensas, controvertidas y hasta complicadas negociaciones en las que se realizaron 7 reuniones ministeriales y más de 400 de los grupos negociadores; en las que participaron alrededor de 450 personas, entre empresarios, funcionarios, representantes campesinos, obreros y profesionales.

Hoy las tres naciones se encaminan por una sola vía y deciden eliminar paulatinamente los aranceles y las barreras a sus bienes y servicios; la idea es que en conjunto, puedan promover las mejores condiciones para una competencia justa.

Si bien el Tratado de Libre Comercio no es la panacea para abatir los problemas económicos de México, sí significa más empleos y mejores condiciones de vida. Esto es fundamental, porque vendrán más capitales, más inversiones y más oportunidades de empleo en nuestro país. Sin embargo, esta oportunidad representa responsabilidad y la necesidad de saltar de una economía subsidiada y cerrada, con las malas consecuencias del proteccionismo a una verdadera economía, en donde cada sector tenga su responsabilidad y su cuota de trabajo. México entra a competir a "las grandes ligas".

---

Algunas de las ventajas y desventajas de México ante Estados Unidos y Canadá con respecto al TLC son:

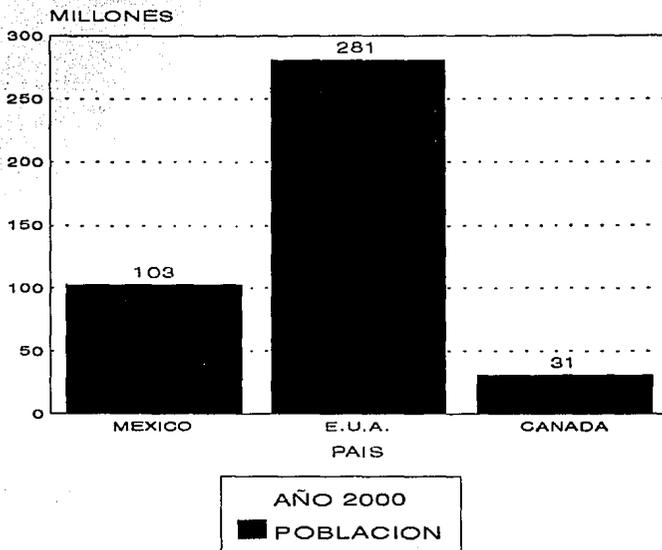
- La economía mexicana es 25.6 veces menor que en Estados Unidos y 2.8 veces menor que Canadá.
- En México, el ingreso per cápita es 8.4 veces menor que en los Estados Unidos y 8.8 veces menor que en Canadá.
- Las exportaciones de los Estados Unidos son 16 veces mayores que las de México, y las de Canadá 5.3 veces mayores que las de nuestro país.
- En el renglón de la población, México tiene alrededor de 87 millones de habitantes; Estados Unidos, 249 millones; Canadá sólo 16 millones, pero con un territorio cinco veces mayor que el de México.<sup>3</sup>

Con estos índices, es imprescindible cambiar ya. Necesitamos colocar a nuestro país en un papel digno, a base del cambio y la adaptación a los nuevos mercados, que se están creando en el mundo.

<sup>3</sup> LIBRE COMERCIO: MEXICO-E.U.A.  
MITOS Y HECHOS; LUIS PAZOS

Es importante darse cuenta que sólo nos conviene asociarnos con los mayores, y no con los menores; esto es un reto muy grande que conlleva a un cambio profundo de actitudes, así como a una nueva forma de trabajo más competitivo.

PROYECCION DE INDICADORES ECONOMICOS BASICOS  
POBLACION (MILLONES)

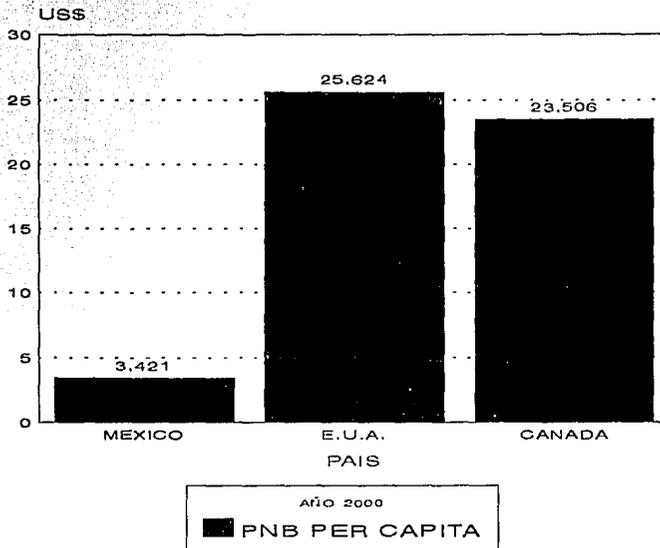


FUENTE: BANCO DE MEXICO

TLC: POBLACION

De esta gráfica se aprecia que E.U. por su alta población es realmente un gran mercado potencial, el cual México debe aprovechar, buscando competir para no ser una país maquilador únicamente.

PROYECCION DE INDICADORES ECONOMICOS BASICOS  
PNB PER CAPITA (US\$)

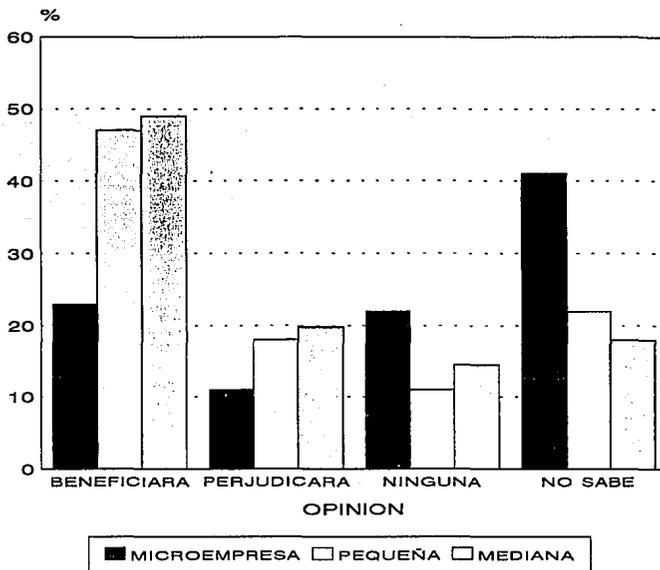


FUENTE: BANCO DE MEXICO

TLC: INGRESO PER CAPITA

México está rezagado con respecto a Canadá y E.U., por lo que deberá cambiar políticas y adecuar su situación, para alcanzar a sus principales socios; para lograrlo México debe producir mucho y en poco tiempo: éste es el reto.

## OPINION SOBRE LAS REPERCUSIONES DEL TLC (DISTRIBUCION PORCENTUAL)

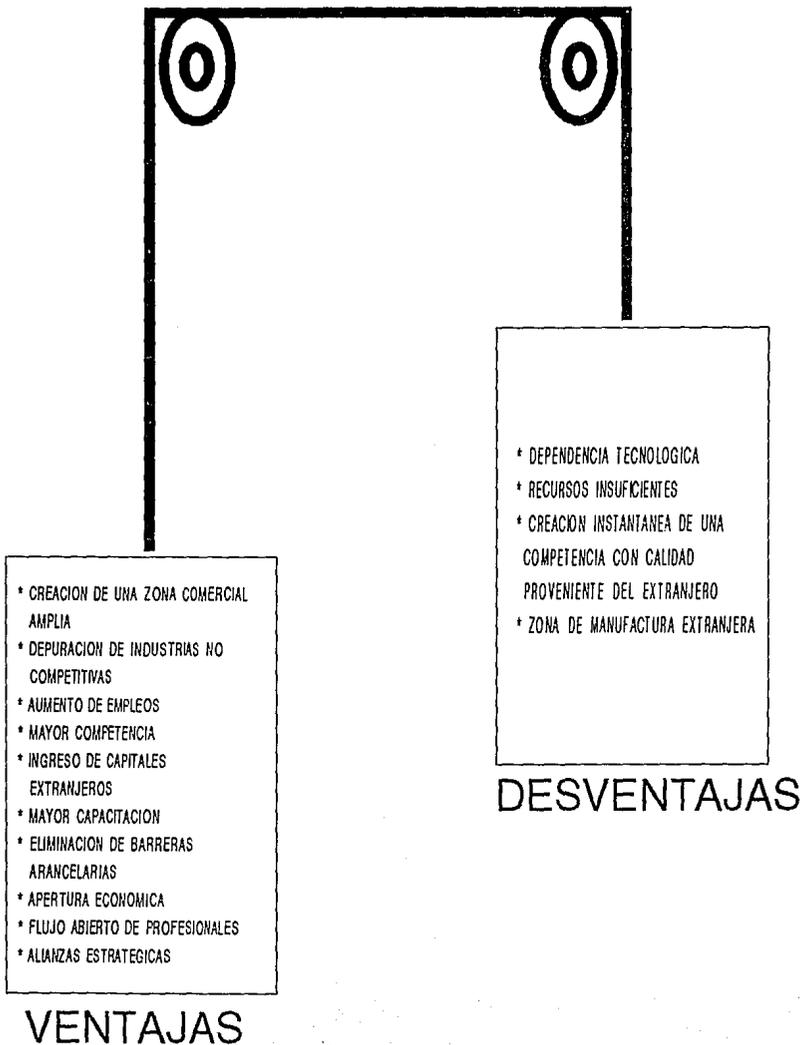


FUENTE: EL FINANCIERO/NOVIEMBRE 1993

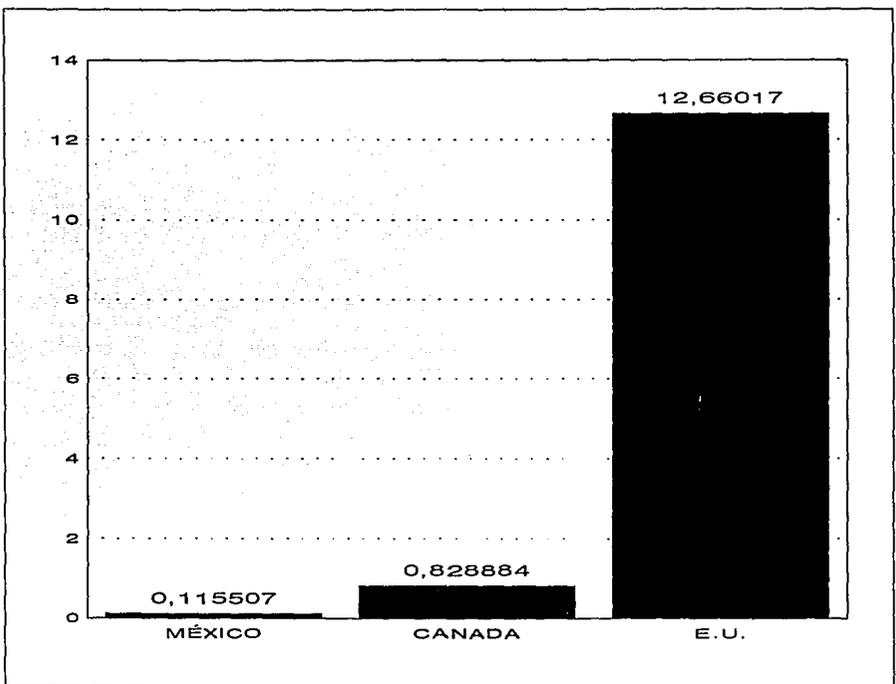
### REPERCUSIONES DEL TLC

Las diversas opiniones que se dan sobre el TLC, tienen que servir de base para el cambio y de esa manera, generar más beneficios que desventajas.

# TLC: VENTAJAS Y DESVENTAJAS



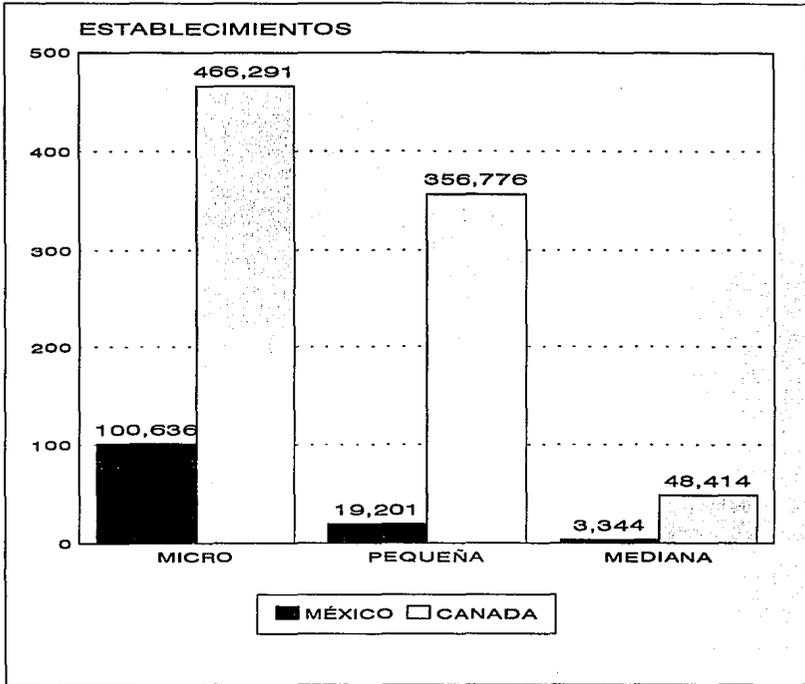
# TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS MÉXICO, E.U. Y CANADA



## TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS EN MÉXICO, E.U. Y CANADA

Aquí podemos apreciar por qué E.U. es un país tan económicamente fuerte, y un gran competidor a nivel internacional; México y Canadá deberán incrementar su número de empresas con calidad y servicio, si es que no quieren ser comidos por su vecino y socio.

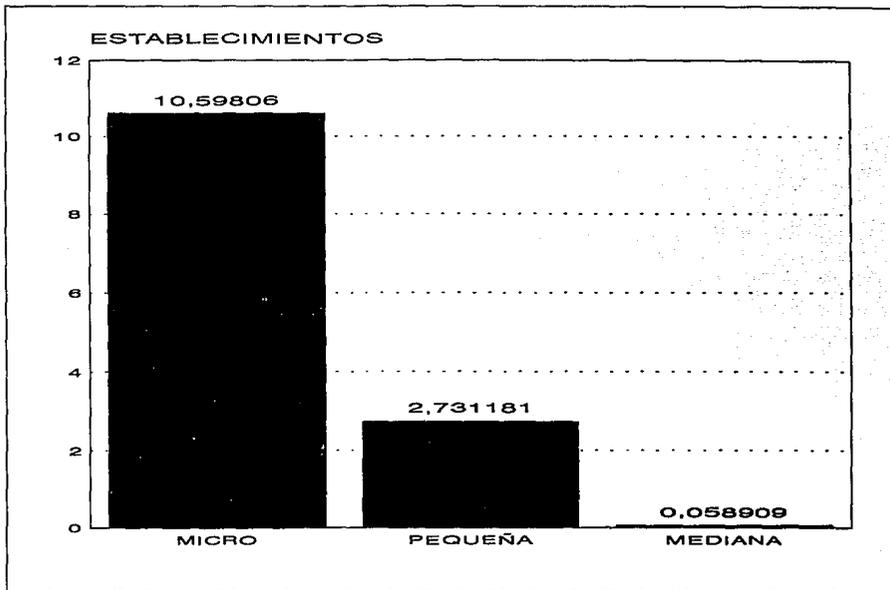
# GRAFICAS COMPARATIVAS NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR ESCALA ECONOMICA



## COMPARACION DE NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR ESCALA ECONOMICA

En esta gráfica se hace notoria la gran diferencia en el número de empresas que hay entre Canadá y México; aun cuando en Canadá hay muchas menos empresas que en E.U., México no tiene ni la mitad de ellas, es por esto que se debe impulsar a la creación de empresas si es que queremos sobrevivir a lo retos que nos esperan.

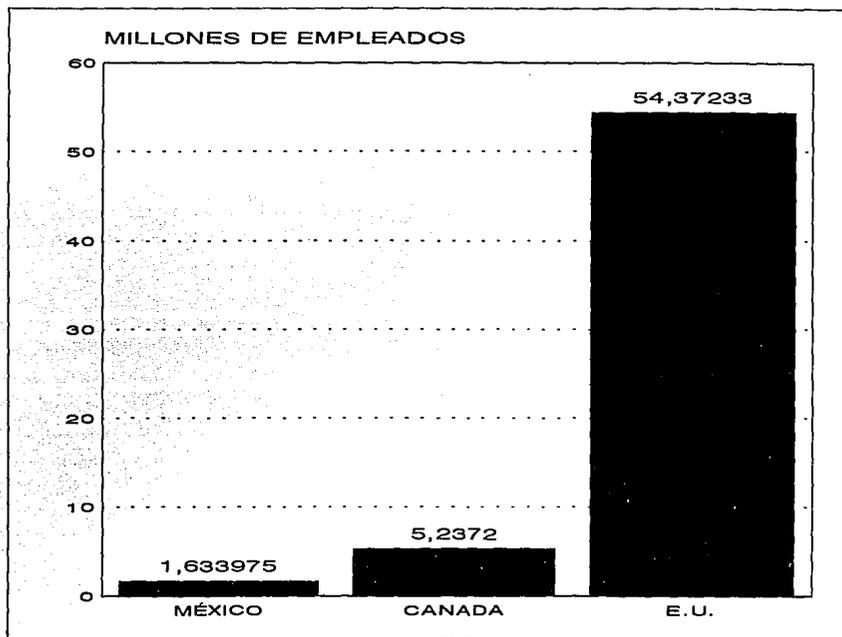
# NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR ESCALA ECONOMICA EN E.U.



## NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR ESCALA ECONOMICA EN E.U.

E.U. es un gigante en cuanto al número de empresas que posee y que son las que apoyan su economía, el reto de México ante el nuevo siglo es crecer apoyando a la empresa de todos tamaños para evitar ser absorbido por su vecino del norte.

# TOTAL DE EMPLEOS EN MÉXICO, E.U. Y CANADA ESTRATO-MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



## TOTAL DE EMPLEOS EN MÉXICO, E.U. Y CANADA

Como es lógico al tener un gran desarrollo industrial y aventajar notablemente en el número de empresas a sus dos socios: México y Canadá, E.U. es el país que más empleos genera; por lo que es muy esperada la implantación de empresas estadounidenses en México, como una solución al gran desempleo que existe en nuestro país.

### I.5 CHILE EL NUEVO TIGRE LATINOAMERICANO

Chile es un país que se encuentra ocupando la porción suroeste de América del Sur y se extiende entre la costa meridional del Océano Pacífico y la Cordillera de los Andes; limitado al norte con Perú, al noroeste con Bolivia y al este con Argentina; con una superficie de 756 945 km (el 47% del área que tiene México).

Esta nación ha tenido transformaciones económicas y políticas muy drásticas, tales como: la sustitución del presidente Augusto Pinochet, quien permaneciera en el poder 16 años con un régimen militar. Actualmente Chile se encuentra bajo la administración del presidente Patricio Aylwin, quien lleva una política de expansión económica. Prueba de esto, es el Acuerdo de complementación económica entre México y Chile. La firma de este acuerdo, se llevó acabo en Santiago de Chile, el 22 de septiembre de 1991; representando al gobierno mexicano, el secretario de relaciones exteriores, Fernando Solana Morales, y el secretario de Comercio y Fomento Industrial, Jaime Serra Puche. Por parte del Gobierno de la República de Chile: el ministro de relaciones exteriores, Enrique Silva Cimma y el ministro de Hacienda, Alejandro Foxley Rioseco.

Este acuerdo entró en vigor el 10. de enero de 1992, y tiene los siguientes objetivos:

- Intensificar las relaciones económicas y comerciales entre los países signatarios, en el contexto del proceso de integración, establecido por el Tratado de Montevideo 1980, por medio de una liberación total de gravámenes y restricciones, a las importaciones originarias de las partes.
- Aumentar y diversificar, a los mayores niveles posibles, el comercio recíproco entre los países signatarios.
- Coordinar y complementar las actividades económicas, en especial, en las áreas productivas de bienes y servicio.
- Estimular las inversiones encaminadas a un intensivo aprovechamiento de los mercados y de la capacidad competitiva de los países signatarios, en las corrientes de intercambio mundial.
- Facilitar la creación y el funcionamiento de empresas bilaterales y multilaterales de carácter regional.

Pero, por qué con Chile, si la distancia que existe entre México y Chile, es significativa. A parte, cuentan con la Cordillera de los Andes, a su costado.

---

Chile es un país que se está aproximando a los índices productivos de países, tales como, Alemania, prueba de ello, son las cifras arrojadas el año pasado en el intercambio comercial México-Chile que fue de 246.3 millones de dólares.

Las importaciones totales en Chile alcanzaron los 95.3 millones de dólares, mientras que el total de exportaciones que hizo México fueron de 150.7 millones de dólares. Para darle mayor auge a este intercambio comercial, se planea construir una nueva autopista que reducirá a 300 km la distancia entre Tuxpan y el D.F., ya que este puerto cuenta con bastantes oportunidades para el intercambio comercial, el proyecto se pretende iniciar en el año de 1994.

Por último, hay que considerar que Chile, se encuentra invitado para formar parte en el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México.

# HEMEROGRAFIA

Terminan dos Años de Desgastantes Batallas

## Maastricht, en Vigor; Europa se Ilumina con la luz de la Unidad

BRUSELAS, 31 de octubre (Agencias).-El Tratado de Maastricht entrará en vigor este lunes para obtener una mayor integración del bloque, mientras que los líderes afirman que han aprendido las lecciones de una desgastante batalla de dos años para lograr su ratificación.

A partir de 1 de noviembre, la comunidad será parte de una unión europea más amplia compuesta por los 12 miembros y 345 millones de

do unificado de la CE ha tenido hasta ahora escaso impacto inicial sobre los individuos. Sólo subsisten las secuelas de la excitación del colapso del comunismo y de la subsiguiente unificación alemana.

Algunos consideran que el costo en elevadas tasas de interés de absorber lo que era Alemania oriental comunista ha desajustado la campaña a favor de la unión monetaria antes que se ponga en marcha, con el Mecanismo Europeo de



"Hay muchos para quie-

## Impulso a la Pequeña Empresa Mediante el TLC: Canacindra

HORACIO M. REYES GARCIA

Las organizaciones industriales, organismos de desarrollo y asociaciones de servicios para el impulso de la pequeña y mediana empresas en más de 67 países, tienen como objetivo prioritario presentar recomendaciones a los gobiernos nacionales y a los organismos multilaterales

para que permitan el desarrollo de las empresas de menor tamaño; ello, a fin de eliminar barreras proteccionistas al comercio, de manera que éstas se incorporen a la competitividad del mercado mundial.

Así lo expresó el vicepresidente del Comité Directivo de la Cámara

Nacional de la Industria de Transformación (Canacindra), Lorenzo Berhó, quien agregó que las negociaciones del Tratado Norteamericano de Libre Comercio (TLC) representa un avance sustantivo en los esfuerzos globales para estimular libremente las co-

CONTIENE EN LA PAGINA OCHO

## Crearé el TLC 3 Millones de Empleos Durante los Primeros Seis Años: Bimsa

Gerardo Cabrera

El Tratado de Libre Comercio promoverá la creación de tres millones de empleos durante los seis años posteriores a su puesta en marcha, afirmó César Ortega Gómez, presidente de la firma consultora Buró de Información de Mercados (BIMSA).

En la inauguración del ciclo de conferencias que conmemora el 40 aniversario de la carrera de relaciones industriales de la Universidad Iberoamericana, César Ortega dijo que, no obstante el dinamismo que impondrá el TLC, en el periodo mencionado se registrará un déficit de alrededor de siete millones de empleos.

Esto se debe, apuntó, a que "nuestro país ha registrado una gran pérdida del empleo en los últimos años, cuyos responsables son igualmente los sectores privado y parastatal".

El saldo: "Una población económicamente activa (PEA) de 20 millones de personas y alrededor de tres millones de subempleados. Cuando en sentido estricto nuestra PEA, debería estar compuesta por 30 millones de mexicanos".

De acuerdo con Ortega, existen 85 por ciento de probabilidades de que el acuerdo comercial entre en marcha el primero de enero de 1994.

## A Fines de Diciembre Funcionará el Área Económica Europea

BRUSELAS, 16 de diciembre (Reuter).- Al dar la medianoche del 31 de diciembre de 1993, habrá nacido el mercado común más grande del mundo. Pero posiblemente no sobrevivirá a sus primeros pasos.

No se trata del Tratado de Libre Comercio (TLC) para América del Norte, frecuentemente considerado el mayor, sino del Área Económica Europea (AEE), que integra a la Unión Europea y a cinco de sus siete vecinos del Área Europea de Libre Comercio (AELC).

VIERNES 12 DE NOVIEMBRE DE 1993

## Afectará el TLC al Comercio de Europa con México; Hanns Dieter

Jaime Hernández

De aprobarse el Tratado de Libre Comercio (TLC) las inversiones de Europa hacia México se incrementarían, pero se vería afectado el comercio porque mientras los productos procedentes de Estados Unidos y Canadá se podrán importar sin impuestos, los europeos vendrán con cargas impositivas, señaló el director general del Centro Federal de Información para el Comercio Exterior de Alemania, Hanns Dieter Dammann.

Establece una nueva unión europea, la cual incluye a la CE y a sus 12 estados miembros.

- Apunta a una unión más estrecha dentro de los pueblos de Europa.

- Consagra el principio de "subsidio", según el cual las decisiones deben adoptarse en el nivel de gobierno más bajo posible, al incentivar la descentralización.

- Otorga mayor peso al Parlamento Europeo en la actividad legislativa y le permite vetar algunos tipos de leyes.

Una característica especial de tratado es que separa las esferas tradicionales y judiciales, cubiertos en capítulos especiales y con base en la cooperación intergubernamental.

## Asia: Viejos Intereses y Nuevas Perspectivas

Luz Elena Espinoza Paderna\*

Hablar en el presente del final de la guerra fría no es sinónimo de un mundo en armonía, por el contrario, y la lucha por el poder en Asia es un buen ejemplo de ello.

Los países ahí implicados deben coexistir en dos frentes: uno, que conduce a la posibilidad de emerger como la "capital del Pacífico", que equivaldría, en términos geopolíticos, a ser cabeza de

sentaría al gigante económico que se encamina con paso firme para obtener el poder político. Ello les significa la oportunidad para tratar de dejar cuentas claras respecto de viejos intereses y nuevas perspectivas.

El problema llega cuando el tono diplomático es sustituido por una actitud más abierta con el afán de jugar un papel más activo en el desarrollo eco-

destinatarios en el mundo de este tipo de inversión japonesa).

Por otro lado, no debe dejarse de lado el interés de los Estados Unidos en el área del Pacífico -no por nada considerada por algunos como el océano del futuro- no sólo en términos económicos sino estratégicos, de ahí que la inquietud sea comparada con Japón, sobre todo por las implicaciones multi-

## Problemas Legales en Europa por el Tratado de Maastricht

FRANCFORT, 4 de noviembre (Reuter y EFE).- El Tratado de Maastricht ha dado luz a la unión europea, pero la aplicación de este nombre desata problemas jurídicos, políticos y semánticos que frenan la generalización de la nueva desincorporación y amenazan con una tormenta que puede olvidarse a los 12. Mientras tanto, en Francfort las autoridades monetarias de Alemania mantuvieron hoy inalteradas sus tasas de interés en la sesión regular del consejo directivo del Bundesbank, una decisión anticipada por analistas y economistas. El banco central alemán indicó que la tasa Lombard se mantendrá en 6.75 por ciento y el tipo de redescuento de 5.75 por ciento, los valores fijados el 22 de octubre al anunciar un recorte de medio punto en ambas tasas.

## Busca Japón Presencia Mundial

Contribuye con Elevadas Aportaciones al  
Sostenimiento de Instituciones Multilaterales

TOKIO, 10 de octubre.- Contribuye considerablemente a las instituciones multilaterales; pagó miles de millones de dólares en la guerra del Golfo; es el mayor donador de ayuda para desarrollo. Japón sabe todo acerca de la participación en la carga, pero siente que sus esfuerzos no son apreciados en total. El pasado 25 de septiembre,

el Primer Ministro Morihiro Hosokawa inició un viaje tendiente a remediar ese déficit.

Para lograr el respeto por su generoso internacionalismo, los diplomáticos adoptaron una actitud de jactancia por la carga. Los periodistas extranjeros son invitados a almorzar por el hombre a cargo del pro-

SIGUE EN LA PAGINA VEINTISETE

# El Acuerdo Comercial con Chile, el más Exitoso de la Región

SANTIAGO, 27 de diciembre (Notimex).- De los cinco acuerdos comerciales que Chile tiene vigentes con países de América Latina, sólo el suscrito con México podrá ser evaluado positivamente en 1993, consideró aquí el director de la Asociación de Exportadores de Manufacturas, Haroldo Venegas.

El ejecutivo precisó que, a diferencia de

ha aportado mucho en el ámbito comercial. En este último caso insistió que no se puede hacer evaluación, debido a que se trata de una negociación muy puntual realizada a mediados de 1993.

Adelantó que a fines de este año el intercambio comercial entre Chile y México llegará a los 325 millones de dólares, de los cuales 126 millones corresponderían a

## El Texto del TLC no Será Reabierto ni Modificado, Dice Sales Gutiérrez

Rebeca Lizárraga R.

## Demostrarán los Hechos que el Pacto Será Benéfico y Venceremos: J. Jones

### Planea Frei Incorporar a Chile al TLC de Norteamérica

SANTIAGO, 12 de diciembre (Notimex).- El nuevo gobierno de Chile impulsará un acuerdo comercial con Estados Unidos, o bien su ingreso al Tratado de Libre Comercio (TLC) de América del

### Plan Para Aminorar los Efectos del TLC

## Ofrece Clinton Ampliar el Libre Comercio con Centroamérica

WASHINGTON, DC, 30 de noviembre (Reuter, EFE, Notimex).- El presidente de Estados Unidos, William Clinton, prometió hoy a sus siete pares de América Central que buscará ampliar el Tratado de Libre Comercio (TLC) de Norteamérica para incluir a otras naciones, y sus colaboradores dijeron que los resultados estarían a la vista en pocos meses.

"Los países integrantes del TLC no tienen intención de transferir sus inversiones

formó que le solicitaron a Clinton acceso al TLC, un pacto aprobado este mes por los Congresos de Estados Unidos y México y que eliminará las barreras arancelarias entre los tres países de Norteamérica en un plazo de 15 años.

De León Carpio agregó que, mientras eso llega, pidieron para la región la equiparación temporal con los beneficios del pacto comercial y que habían decidido crear una

# CAPITULO

## II

"La confianza en sí mismo es el principal secreto del éxito

"El hombre trivial cree en la suerte; el hombre firme cree en causa y efecto"

"No el oro, sino sólo hombres pueden crear un pueblo grande y fuerte. Hombres que por honra y por verdad, aguantan firmes y sufren largamente"

Ralph W. Emerson.

# **II. LA SITUACION DE MEXICO ANTE LA GLOBALIZACION**

## **II.1 Entornos**

**II.1.1 Entorno Político**

**II.1.2 Entorno Sindical**

**II.1.3 Entorno Económico**

**II.1.4 Entorno Ecológico**

**II.1.5 Entorno Empresarial**

**II.1.6 Entorno Educativo**

**II.1.7 Entorno Social**

**II.1.8 Entorno Tecnológico**

**II.2 Situación actual de la  
micro y pequeña  
empresa mexicana ante  
la globalización**

**II.3 El papel del Ingeniero  
Industrial ante la  
micro y pequeña  
empresa**

### II.1.1 ENTORNO POLITICO

A partir del sexenio de Luis Echeverría Alvarez, México experimentó un retroceso generalizado, reafirmado por José López Portillo, que apostó que la administración enfocada hacia el petróleo generaría riquezas; un error más, fue colocar al frente de Secretarías de Estado a parientes (compadrazgo político) que no contaban con la capacidad suficiente para dirigir estas instituciones. Por último aplicó la política de introducir al gobierno como empresario, originando con esto, la estatización de diferentes sectores, que por añadidura fueron dirigidos también hacia el fracaso.

Más adelante Miguel de la Madrid Hurtado intentó darle un repunte a México, con su política orillada a destinar mayor gasto público al sector social que se encontraba muy lastimado, a causa de las dos administraciones anteriores. Así obtendría, un país más tranquilo socialmente, aunque deteriorado económicamente. Fue entonces, cuando Carlos Salinas de Gortari, entra al poder con una política enfocada al crecimiento económico internacional, descuidando los diferentes sectores sociales del país. Su política dio resultado los primeros cinco años de su administración, pero a finales del quinto año en 1993, se vino una inestabilidad social, originada por el levantamiento armado en Chiapas, que creó desconfianza nacional y el decaimiento de la imagen internacional

---

de México.

"Esto puede ser desalentador pero la imposibilidad de ocultar los hechos, ha generado el atemorizamiento de los inversionistas. De acuerdo a datos confidenciales proporcionados, ocho de cada diez empresas sean cubierto de dólares. Por primera vez en los últimos años, el mes de marzo de 1994 se presentó un saldo negativo en el flujo de capitales al país, y la salida de fondos de casi, 6 millones de dólares, hasta el 8 de abril de 1994.

En esta misma proporción, se han reducido las reservas internacionales del país, calculadas a finales de febrero de 1994, en 28 mil millones de dólares; con lo cual, quedó virtualmente nulificada la extensión de la línea de crédito, del departamento del tesoro estadounidense y la reserva federal"<sup>4</sup>.

Las causas de este problema, son el trasfondo de la pobreza y la carencia de seguridad por parte de las autoridades mexicanas.

Este conflicto en Chiapas, amenaza con prolongarse indefinidamente, dentro de un sistema organizado, que se resiste a una apertura económica, política y social. Se ha caído en un círculo perverso, propio de un escenario de desestabilización política y descompensación social cuyo primer impacto puede ser un crack económico.

El modelo económico adoptado por el presidente Carlos Salinas de Gortari, colocó a México como la segunda nación más endeudada del mundo en el año de 1993; con un saldo de 118 mil 894 millones de dólares.

Por tal motivo, el futuro sucesor de la presidencia debe de ser una

---

<sup>4</sup>EL FINANCIERO MARZO 94

persona que tenga ideas claras y concretas, enfocadas al bienestar social, económico, ecológico, sindical, tecnológico, político, educativo y empresarial. Con una similitud a las ideas del presidente Carlos Salinas de Gortari; que trate de reducir los niveles de inflación y aumentar los índices económicos, con el apoyo de los inversionistas, empresarios y sindicatos, para fortalecer principalmente el crecimiento de la economía mexicana.

México necesita una política participativa, tanto de la sociedad como del gobierno. No creamos que el futuro de México está en manos de un sólo sector; se requiere de la fuerza de cada uno de sus sectores. No podemos seguir siendo espectadores de un régimen, sin darnos cuenta que, la indiferencia está matando a México, ocasionando su deterioro global.

### II.1.2 ENTORNO SINDICAL

Sin duda alguna, un factor determinante en el sector laboral es el sindicalismo, que durante mucho tiempo fue un aspecto de suma importancia en la política laboral mexicana.

La clase obrera se ha encontrado representada a través de los años por uniones de trabajadores, que de manera organizada, constituyen los sindicatos en una empresa. Dichas organizaciones tienen como objetivo, regular las relaciones de trabajo entre patrones y trabajadores; con el fin de buscar " garantías en el trabajo " que correspondan tanto a una carga justa de trabajo como a la plusvalía a la que tienen derecho los trabajadores, originada por los bienes producidos.

Si bien, los sindicatos son una herramienta muy fuerte para frenar las injusticias laborales, en muchas ocasiones, han sido los causantes del retraso productivo en las industrias por la políticas que maneja.

El sindicalismo en México tuvo un gran auge en varias empresas, creando problemas en las políticas de trabajo de éstas, tenemos el caso del sindicato de "PEMEX" y el de la línea " Aeroméxico ". El primero se constituían mafias, generándose fraudes por fuertes

---

cantidades de dinero; en el segundo, se frenaba la productividad y eficiencia en el servicio, siendo éstos unos de tantos casos donde el sindicato no se encontraba regulado realmente.

Cuántas veces hemos oído que se tiene que cerrar una empresa debido a las políticas que adopta el sindicato. Es lamentable que siendo México, un país que tiene una Ley Federal del Trabajo, que en muchos casos, se toma como ejemplo para regular las relaciones de trabajo en otro país, ocurran estos desacuerdos entre sindicatos y patrones.

A nuestro parecer, México necesita una adecuada actualización en su política laboral; no podemos permitir que la mayoría de nuestra clase obrera siga siendo manejada de manera dictatorial y vitalicia por una sola persona.

Los sindicatos no deben ser otro problema para las empresas. Deben de ser un apoyo, ya que tienen el potencial para hacer contribuciones cruciales en el esfuerzo de la corporación.

" En una compañía jerarquizada, los sindicatos representan a la gente que está en la base de la pirámide y que reciben las órdenes y las directrices. Por lo tanto, es la función de los sindicatos, el analizar y cuestionar en apoyo a los trabajadores, decisiones, que la dirección de la compañía ya ha realizado. Los sindicatos entonces sirven como freno al proceso de dirección".<sup>5</sup>

<sup>5</sup> EL MOMENTO DE LA VERDAD  
JAN CARLZON.

En el párrafo anterior, se ve un enfoque negativo de lo que se tenía por percepción de un sindicato. El sindicato nunca debe ser sólo un freno en el proceso de dirección, sino que debe jugar un papel de cooperación, junto con la alta dirección, para que ambos participen en el análisis, discusión y el establecimiento de las directrices y estrategias globales de la compañía.

Por consiguiente, se deja sentir que es necesario crear una nueva cultura de cooperación entre sindicatos y patrones; deben enfocarse los recursos de cada uno, para poder así, lograr el máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa.

Ahora bien, con las políticas que en este último sexenio se han tomado, nos damos cuenta que se quieren deshacer mafias en el gremio sindical. Este tipo de decisiones han sido la antesala que se preparó para facilitar y evitar problemas a la aceptación de un TLC.

Este punto es bastante delicado y estratégico, pues es uno de los sectores que hubiera ocasionado mella en el proceso de negociación, ya que las ideologías manejadas en el año de 1989 por los sindicatos no eran las apropiadas.

En cierta manera, los sindicatos y el gobierno trataron de negociar

---

estos aspectos para tener el mayor de los beneficios pero el egoísmo por ambas partes, ocasionó los resultados que estamos viviendo ahora, en donde el poder sindical se ha minimizado, aunque los medios de comunicación tratan de dar la imagen de poder que tenían antes; por lo tanto no es posible tratar de engañar a sus agremiados.

En este momento, no se debe estar buscando un responsable, ni quién tuvo culpa y quién no; hay que pensar que ventaja positiva le podemos sacar a estos cambios radicales; es el momento de dar un cambio a las directrices que se enfoquen al hecho de crear un bien común entre patrones y obreros. También darse cuenta de que ya no están para soportar atropellos entre ellos mismos; en cambio, esa energía enfocada a la apatía, indiferencia y rencor, la debemos canalizar a una actitud de cambio positiva, anhelante y con miras a un futuro más próspero, llegando con esta mentalidad, a lo que se busca en las empresas y que las bautizan de varias maneras: utilidad, eficiencia, productividad, calidad, entre otras; no tenemos otra alternativa.

No sólo por parte de los obreros y patrones debe de haber cambios, el gobierno también debe de darse cuenta que teniendo gremios reprimidos, no es una manera de controlar un país, sino de retrasarlo y estancarlo en un ambiente de mediocridad y falsedad.

---

Es necesario que el Ingeniero Industrial tenga la habilidad de interactuar y manejar todos y cada uno de los factores que integran a la empresa, procurando con ello, elevar los niveles de eficiencia y productividad de la misma.

### II.1.3 ENTORNO ECONOMICO

Desde varias décadas atrás, México ha estado sumido en una economía proteccionista y cerrada, que ha provocado un escaso desarrollo comercial con el mundo. Sus efectos se han dejado sentir en varios sectores de la vida nacional: político, económico, industrial, tecnológico y cultural, los cuales no han tenido una evolución acorde con las necesidades actuales de rapidez, calidad, y oportunidad, enmarcando un panorama de continuo deterioro de la vida económica, presentando problemas de:

- Reducción de niveles de consumo, debido al desempleo existente.
- Economía subterránea.
- Recesión del sector industrial, comercial y de servicios.
- Elevado flujo de capital externo, resultado de las altas tasas de interés.
- Nulo crecimiento de la formación bruta de capital.
- Deterioro de la cuenta corriente.
- Devaluación de la moneda.
- Elevadas tasas reales de interés, pero no competitivas con la inflación, entre otros.

Con la apertura comercial que vive México, se pueden evaluar los efectos que esto ocasionó. Hoy en día, la activación de la economía es vital, la formación de diferentes instituciones que apoyen el desarrollo comercial es un ejemplo claro de esto; con políticas de financiamiento, desde la protección de la planta productiva y el empleo, hasta la modernización y mayor competitividad del aparato industrial. Esta serie de medidas coadyuva a sentar las bases del cambio estructural y del aumento en la productividad.

Al mismo tiempo se promueve ampliar el desarrollo regional, para poder tener un alza en los niveles económicos de una manera más integral.

Se pretende alcanzar una rápida recuperación del entorno económico para conseguir:

- Dinamismo de la actividad económica.
- Elevado crecimiento de la inversión, tanto nacional como extranjera.
- El abatimiento de la inflación.
- Estabilidad del tipo de cambio, dando lugar a una mayor apreciación del tipo de cambio real.
- Disminución de las tasas de interés, tanto nominales como reales, así como del margen financiero.

- Amortización y reestructuración de la deuda pública, así como lograr la estabilidad de precios necesaria para impulsar un crecimiento sostenido en el futuro.

Cabe hacer notar que la economía mexicana se encuentra en una etapa de transición y nuevos retos; el cambio es la palabra clave, no podemos seguir siendo un país tercermundista que compita con gigantes económicos; las medidas deben ser claras y precisas.

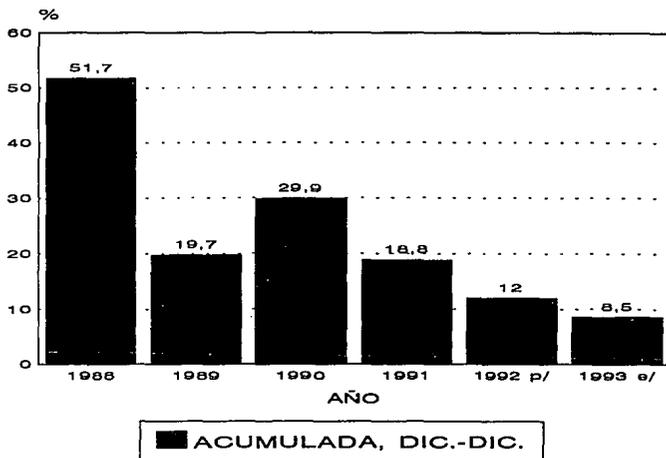
Para hacer frente a la nueva competencia, se han firmado convenios para la reestructuración financiera de la micro y pequeña industria, a través de la asociación y la reducción de tasas de interés entre otras.

En lo referente a promoción de exportaciones, el objetivo es incrementar la participación de los productores mexicanos en los mercados internacionales. Para ello, se han coordinado las dependencias competentes para el establecimiento de programas de promoción, vinculados a infraestructurar, dar capacitación, organizar, financiar, administrar fiscal y aduanalmente, así como la modernización del mecanismo exterior, siempre y cuando se trate de prácticas internacionales aceptadas.

Es necesario recordar que en una activación económica, se debe buscar el bien de todas y cada una de las personas que lo integran, procurando abarcar a toda la sociedad y coadyuvando con los grupos menos favorecidos, para que este desarrollo económico, mejore la calidad de vida y bienestar de la nación.

Una política económica que genera un proceso de desarrollo dinámico, crea múltiples lugares de trabajo, producción e ingresos, así como estabilidad social. La experiencia que se tiene de muchos países industrializados, muestra que un estratégico plan económico eleva los índices de productividad de un país. En México, la estrategia clave para nosotros, es la modernización y promoción de la micro y pequeña empresa, por ser considerada ésta el 98% de la economía nacional, para así lograr una adecuada introducción a mercados internacionales. <sup>6</sup>

# MEXICO INFLACION



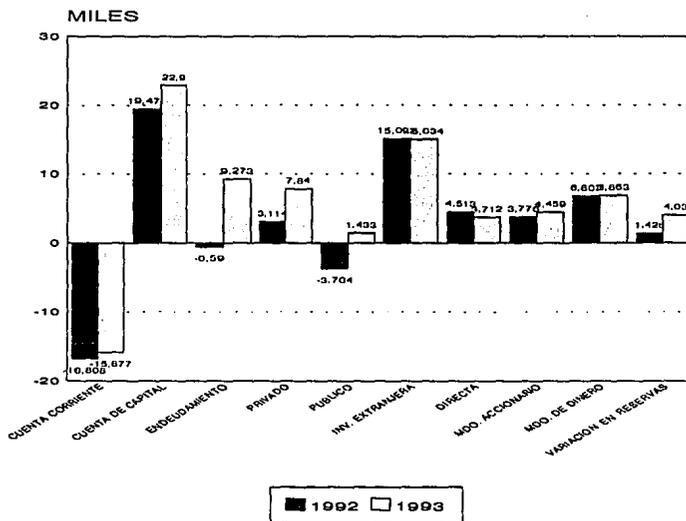
e/Estimado  
p/Pronóstico

FUENTE: BANCO DE MEXICO

## INFLACION EN MÉXICO

Se puede apreciar con las cifras la evolución que ha tenido la inflación en nuestro país, teniendo en cuenta que en el año de 1988, correspondiente al periodo de cambio de gobierno de Miguel de la Madrid a Carlos Salinas, la inflación se colocaba en un 51.7% predominando un descenso constante hasta finales de 1993 lo que ayudó a mejorar la situación internacional de México en la macroeconomía, pero a un costo muy alto en la microeconomía.

# BALANZA DE PAGOS DE MEXICO ENE-SEP

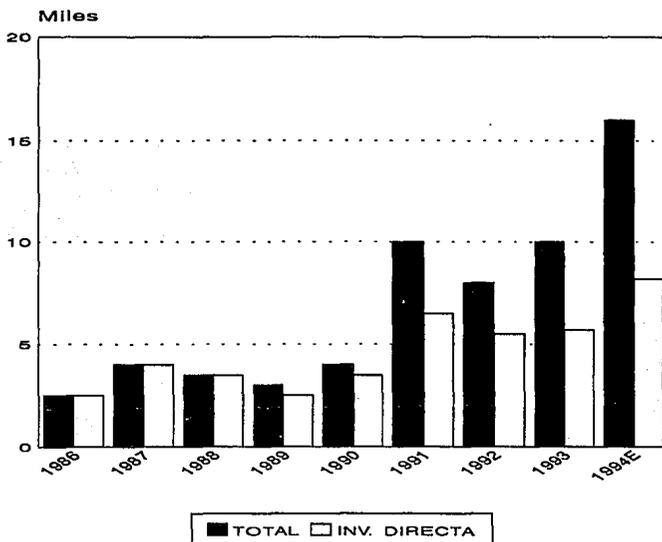


FUENTE: CENTRO DE ANALISIS E INVESTIGACION ECONOMICA

## BALANZA DE PAGOS DE MEXICO

El déficit en la balanza de pagos referente a los rubros de corriente y endeudamiento público, deja ver la recesión que está viviendo México y el mundo, con lo que se debe buscar una pronta recuperación de capitales.

## INVERSION EXTRANJERA EN MEXICO



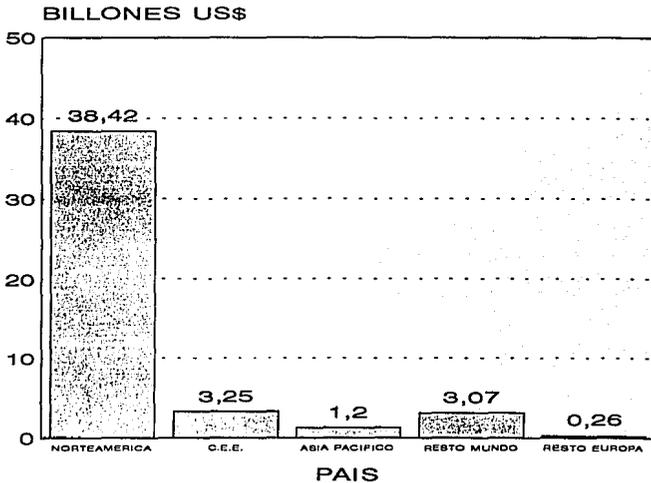
EL MAYOR DINAMISMO DE LA INVERSION EXTRANJERA ES EL RESULTADO DE UNA MAYOR INVERSION DIRECTA.  
FUENTE: CENTRO DE ANALISIS E INVESTIGACION ECONOMICA

## INVERSION EXTRANJERA EN MÉXICO

El reporte que se aprecia en el año de 1991 lo podemos adjudicar a una estabilización en la administración del poder ejecutivo, así como la implementación de su política, enfocada a un desarrollo económico internacional, aspecto que no se consideró en años anteriores, sin descuidar la economía de sus habitantes, lo cual aún no se cumple.

# MEXICO

## EXPORTACIONES 1992



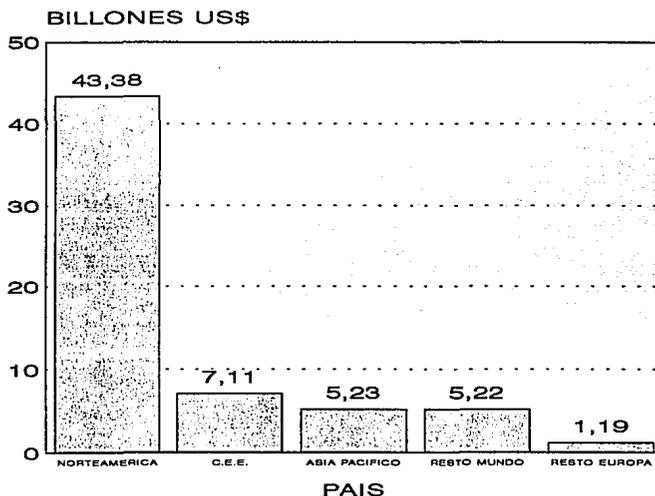
FUENTE: INEGI

### EXPORTACIONES EN 1992

Estos datos los podemos referir como un antecedente de cómo se comportaban las exportaciones antes de consolidar un TLC entre México, E.U. y Canadá. Esto es una ventaja para México.

# MEXICO

## IMPORTACIONES 1992



FUENTE: INEGI

### IMPORTACIONES DE MÉXICO EN 1992

Las importaciones tenían un comportamiento casi similar a las exportaciones, resaltando que el mayor socio comercial de México es E.U., haciendo necesaria una relación más seria, como es un TLC.

#### II.1.4 ENTORNO ECOLÓGICO

Nuestro país es privilegiado, rico en recursos naturales, con una posición geográfica inmejorable; relativamente cercana al Ecuador, lo que se manifiesta en climas prodigiosos, que permiten hacer uso de estos recursos, tanto renovables como no renovables, casi solamente con desearlo y un mínimo de tecnología; desde tiempos inmemoriales los habitantes de este país, hemos hecho usos de estos recursos sin miramientos y es por eso que ahora cuando empezamos a sufrir por escasez, volvemos atrás y nos preguntamos ¿Qué pasó?. Hasta hace algunos años, se creía que todos los recursos con los que contaba el país eran para tomarse y usarse, sin detenerse a pensar, si se debía hacer algo para aumentarlos, o por lo menos preservarlos por más tiempo; esto fue consecuencia de la ignorancia, ya que ni el propio gobierno, reconocía la importancia de cuidar y preservar el medio ambiente y sus recursos, no se tenía conciencia ecológica, que podríamos llamar también una falta de educación. En los países más educados poseen una amplia cultura ecológica, en contraste con los países de menor educación y nula conciencia ecológica.

Actualmente México sufre las consecuencias de la ignorancia en cuestiones ecológicas, una muy importante manifestación es la contaminación ambiental; la que encontramos en el aire, el agua y

---

la tierra, provocando un desequilibrio ecológico cada vez mayor; este problema se acentúa considerablemente en las ciudades. En éstas, el deterioro ambiental se debe a la gran cantidad de productos útiles que se consumen y sus desechos que dañan y destruyen a la naturaleza, mientras que en los países desarrollados se crean técnicas y nuevos productos, cuyos objetivos fundamentales son el cuidado y el respeto al medio ambiente, por medio de la política del Desarrollo Sustentable, que es el que satisface las necesidades de las generaciones actuales, sin disminuir la capacidad de las futuras, y satisfacer las presentes, consiste en una sustentabilidad a través del tiempo.

La ecología, un término que en los últimos años se ha puesto muy de moda, tanto en nuestro país como en el resto del mundo, es más que el campo de estudio que se encarga de la comprensión de las relaciones y comportamientos de todo tipo de vida con los factores físicos de su medio; teniendo una base experimental y teórica. El estudio de la ecología es amplio y complejo, no puede ser dominado en su totalidad por personas aisladas, sino se trata siempre de un trabajo multidisciplinario en el cual intervienen: sociólogos, médicos, ingenieros, agrónomos, microbiólogos, además de biólogos, zoólogos, meteorólogos y otros especialistas.

La República mexicana cuenta con una amplia gama de recursos

---

naturales, que no son explotados de manera racional; por ejemplo: la manera irracional con que son explotados los recursos forestales. A pesar de la importancia potencial de ellos, en nuestro país, su aprovechamiento resulta bajo, si se considera que posee una superficie de 41 millones de hectáreas arboladas con una existencia maderable de 3201 millones metros cúbicos, además de carecer de los hábitos para la sana ecología, que practican otros países, por ejemplo la reforestación; es por esto, que los recursos forestales no son explotados óptimamente, a la vez que son mermados paulatinamente. Un ejemplo es la instalación de empresas trasnacionales quienes llegaron a competir con las empresas nacionales, a "darles en la torre" y a cuidar el país para el futuro; por ejemplo tenemos a Kimberly Clark, una empresa papelera que además de venir a competir muy fuerte con las nacionales, se preocupa por el futuro ecológico del país: con la reforestación permanente de bosques, creación de viveros, establecimiento de políticas que permitan conservar los recursos para que no se acaben. "Vienen de otro país a cuidar nuestros recursos".

Se estima que nuestras riquezas pesqueras se componen de más de cien especies, de las cuales por lo menos ochenta son de escama. El uso que el hombre le da a la fauna y flora acuáticas, dejan grandes ingresos al país, pero al igual que los otros rubros, no siempre son explotados de una manera adecuada y es común que se propicien

---

desequilibrios biológicos que conducen al agotamiento de las especies. Actualmente otros países nos saquean este recurso, y crean un grave daño al medio ambiente; pero las autoridades no hacen nada al respecto. Aun cuando el país posee 10,143 Km de litorales, no somos una nación pesquera.

En anteriores sexenios se fundó una secretaría que se encargaría de resolver todos estos problemas, la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), sin embargo, esta mostró su ineficacia; fue sustituida por la nueva Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) que al igual que la anterior, no muestra grandes resultados.

Somos por fortuna, un país rico en recursos minerales. La industria minera mexicana se encuentra presente en múltiples aspectos de la vida nacional: como elemento que suministra insumos prioritarios para otros sectores de actividad, principalmente la industria; como importante generador de fuentes de trabajo y contribuye a la obtención de divisas para el país. Sin embargo, es necesario tomar conciencia que los recursos minerales explotados, (dado que cada día se exigen mayores volúmenes de producción para satisfacer las necesidades de la sociedad), llegará el momento en que nos enfrentemos al problema del agotamiento de estos recursos.

También contamos con abundantes recursos energéticos tanto renovables, como la energía solar, eólica, mareomotriz, entre otros y no renovables, como el petróleo, gas natural, etc; pero el principal problema en este sector es la falta de tecnologías y de inversión para aprovecharlas. Los recursos no renovables, como se mencionó, se explotan indiscriminadamente, uno de ellos, es el petróleo, siendo también una gran industria contaminadora (PEMEX), mientras que los recursos energéticos renovables, que no contaminarían, son los que menos explotados son.

México es un país subdesarrollado y ya ocupa el primer lugar en contaminación: pero aún estamos a tiempo de volver atrás y adoptar nuevas políticas, seguir el ejemplo de otros países y crear una verdadera conciencia en los habitantes, para que el país pueda salir adelante en este sector.

El problema ecológico fundamental de nuestro país es la falta de "cultura ecológica", lo que conduce a los principales problemas a los que nos enfrentamos actualmente, escasez y contaminación de agua, grandes volúmenes de basura, contaminación atmosférica, ruido, etc.

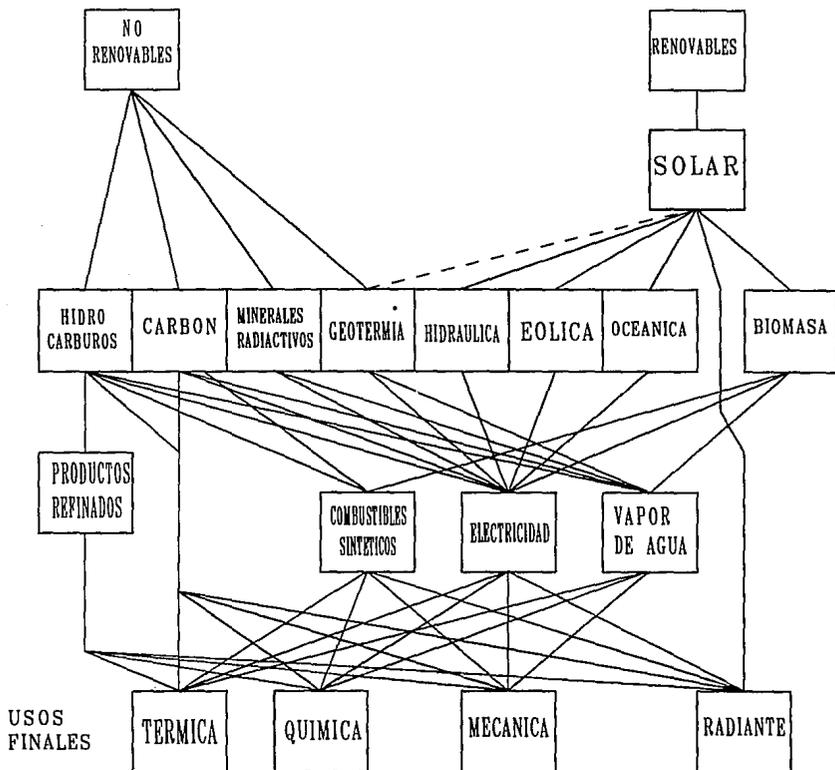
Las autoridades proponen proyectos y los ponen en práctica para tratar de mejorar esta situación, pero hasta ahora, solamente son

---

paleativos; la verdadera solución sería educar a la gente y crear una verdadera "cultura ecológica", como los países desarrollados lo han hecho, y les ha funcionado; una forma de medir el desarrollo e industrialización de un país es a través de su contaminación, éste es el precio que se paga por todos los beneficios de la tecnificación y la alta productividad.

El Ingeniero Industrial no debe minimizar la importancia de la ecología; es su responsabilidad estar consciente que en este aspecto, no debe anteponer el factor económico al ecológico.

# FUENTES PRIMARIAS DE ENERGIA

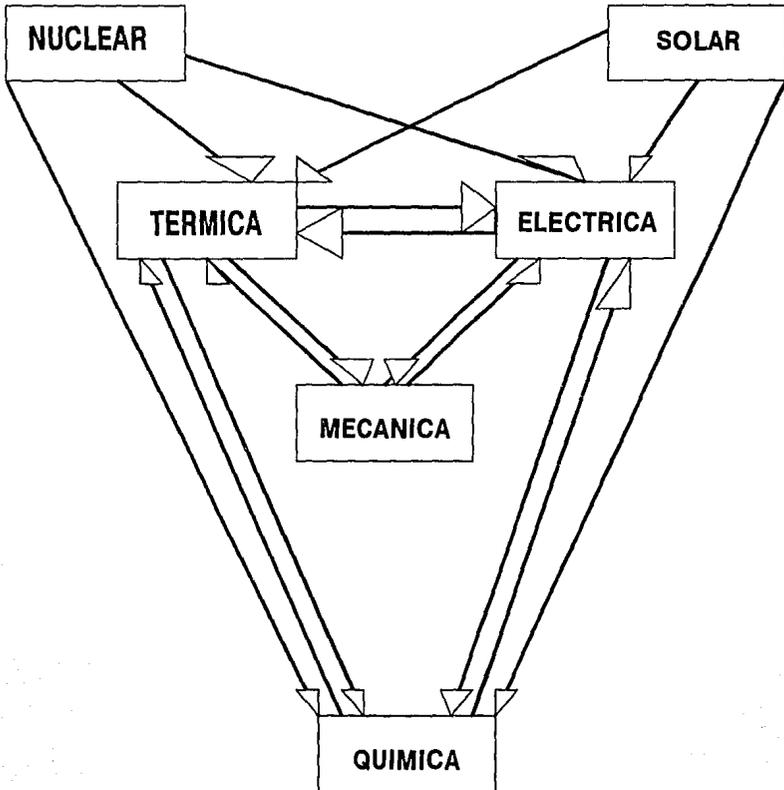


\*DEPENDIENDO DE LAS CONDICIONES DEL ACUÍFERO PUEDE SER RENOVABLE PERO EN TERMINOS GENERALES SE LE CONSIDERA NO RENOVABLE.

## INGENIERIA INDUSTRIAL: TECNOLOGIAS LIMPIAS

Existen alternativas de uso de energía y las Ingenierías son las responsables de hacer los cambios necesarios para poder tener tecnologías limpias.

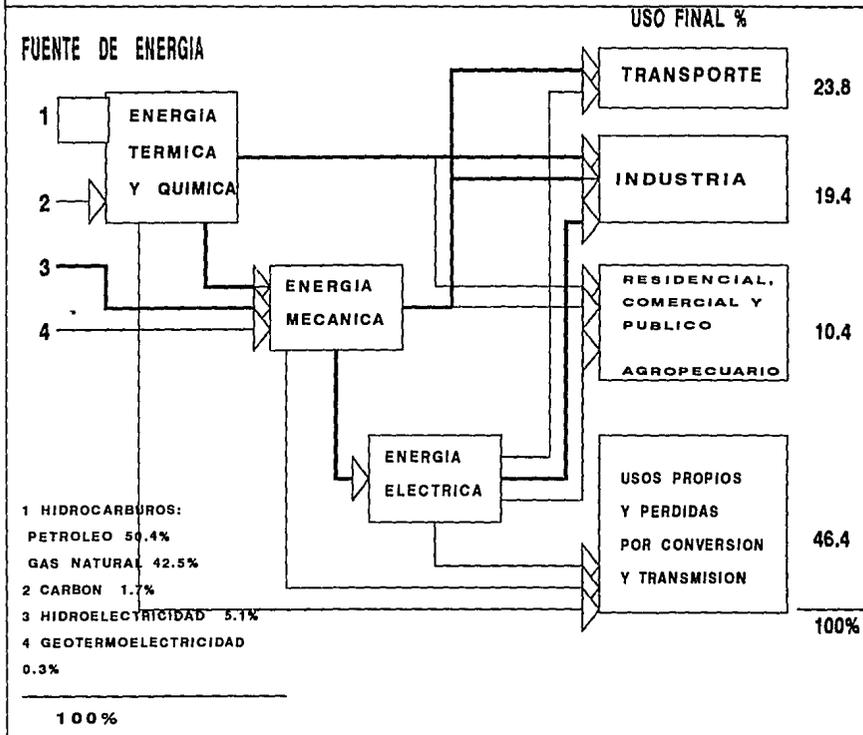
# ESQUEMA DE CONVERSION DE ENERGIA



## ESQUEMA DE CONVERSION DE ENERGIA

"La energía no se crea ni se destruye únicamente se transforma",  
y ésta es la base para el desarrollo de nuevas fuentes y el único camino  
para la creación de tecnologías limpias.

# BALANCE ENERGETICO DE MEXICO (1982)



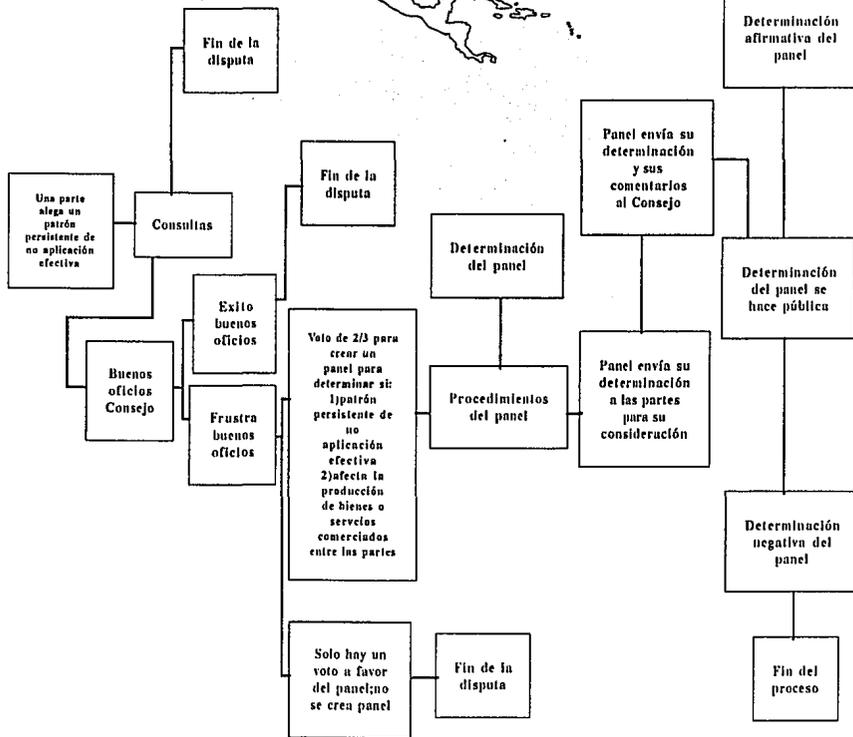
## BALANCE ENERGETICO DE MEXICO

México debe hacer más eficiente sus sistemas de conversión y distribución de energía, las pérdidas son muy grandes, debido a la tecnología obsoleta con que se trabaja en la república; nuestro país debe concientizarse en todos los sectores y a su vez responsabilizarnos todos por hacer un mejor uso y sacarle el mayor provecho a toda la energía con la que tenemos contacto, no sólo la eléctrica y cuidarla lo más posible.

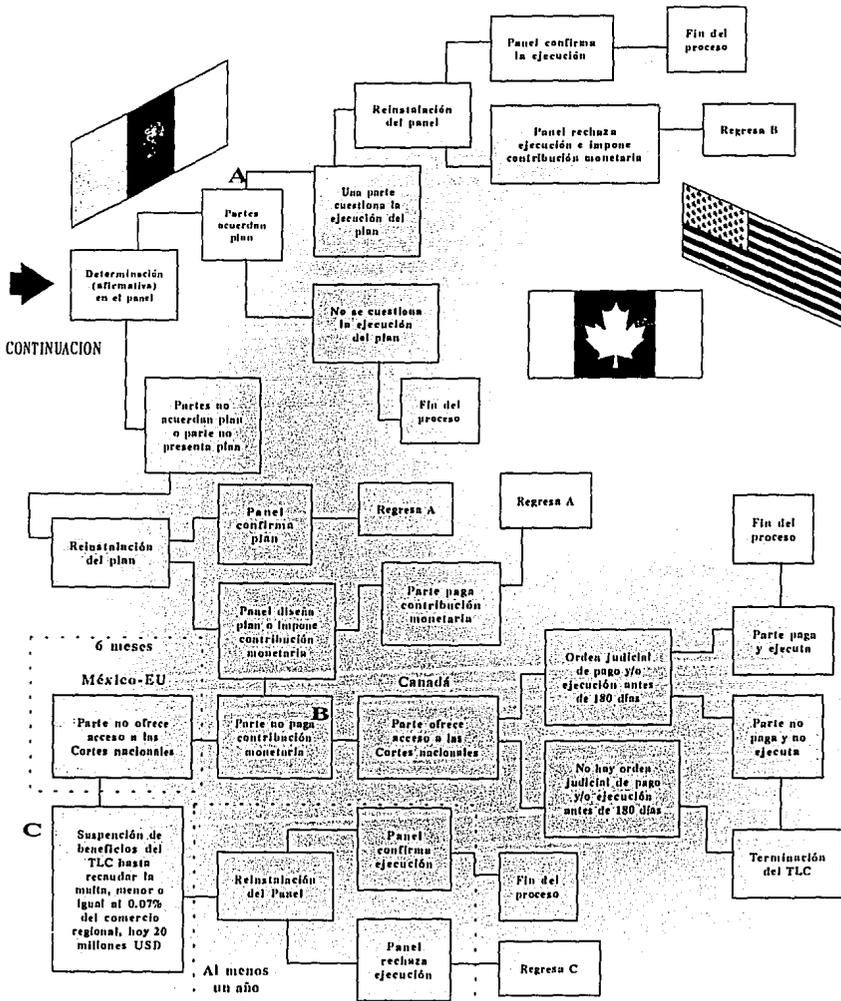
# SOLUCION DE CONTROVERSIAS DE LOS TEMAS LABORAL Y ECOLOGICO DEL TLC (1)



Continúa...



# SOLUCION DE CONTROVERSIAS DE LOS TEMAS LABORAL Y ECOLOGICO DEL TLC (2)



### II.1.5 ENTORNO EMPRESARIAL

Ante la crisis económica que ha vivido el país, el sector empresarial se ha visto dañado en diversos aspectos: el retraso de su planta productiva, carencia en la competitividad, falta de seguridad pública, pocas ventajas en materia fiscal, mercado recesivo, subutilización de la maquinaria, amplia cartera vencida, falta de liquidez, escasa información sobre las características del sector, amplia informalidad en cuanto a legislación, la entrada indiscriminada de productos del exterior a precios más bajos del mercado interno (Dumping), son algunos de los muchos problemas de que adolecen las empresas mexicanas.

Los problemas que en materia económica se presentaron, causaron grandes estragos a empresas tanto públicas como privadas, orillando a que estas últimas, se encontraran en situaciones de insolvencia y como consecuencia, el cierre.

Diversos factores externos, han ocasionado que la política mexicana trate de mejorar su planta productiva: la redefinición de ámbitos económicos entre las naciones, creándose amplias zonas geoeconómicas, bajo esquemas de integración o asociación comercial y tecnológica, han sido el factor predominante, aunado a las alianzas estratégicas de las grandes corporaciones norteamericanas,

---

japonesas y europeas ( ATT-OLIVETTI, GENERAL MOTORS, VOLVO-RENAULT, etc.).

La micro y pequeña industria en nuestro país ha mostrado un amplio crecimiento, tomando una singular relevancia en la economía, se han desarrollado en este sector actividades como: alimentos, confección, calzado y artículos de cuero, textiles, metalmecánica, muebles de madera, imprenta, artesanías, reparaciones domésticas y otras; se ha dado trabajo al 51% del total de la mano de obra empleada en la industria, según datos obtenidos de CANACINTRA, sin embargo, a pesar de ser una de las principales fuentes de trabajo en nuestro país, en los últimos años no ha podido dar respuesta al desempleo que, para 1990, alcanzó a 18 millones de mexicanos <sup>7</sup>.

Por otra parte, la falta de apoyo para el desarrollo de la micro y pequeña empresa, con créditos tardados y caros, excesivas reglamentaciones y cargas impositivas, han provocado que la mayoría de las microindustrias se mantengan en la llamada economía subterránea. El registro como causante, implica una descapitalización a la empresa, ocasionada por las elevadas cuotas para la seguridad social, los fomentos a la vivienda, los controles

<sup>7</sup> PEQUEÑA INDUSTRIA  
UN NEGOCIO FAMILIAR  
BIBLIOTECA EMPRESARIAL.

laborales, ambientales, sanitarios y otros tantos.

Considerando lo anterior, la Ley de Fomento a la Microindustria, no logra dar apoyo al industrial mexicano, según se afirma:

La Ley de Fomento a la Microindustria se ha transformado en un instrumento de control, para obligar a las micro y pequeña empresa a integrarse a la economía formal y que se plieguen a ser un causante más, sin darles el impulso que requieren para desarrollarse.<sup>8</sup>

La carencia de credibilidad al gobierno, y la falta de apoyo consciente de éste a la pobreza que vive la micro y pequeña empresa, han obligado a permanecer en el sector informal a una parte considerable de estas, como quizá el único recurso para subsistir en el proceso productivo nacional.

La situación de la micro y pequeña empresa en México es primordial; la empresa mexicana está pasando por un momento determinante en su existencia, se requiere de una amplia integración de recursos, para la modernización de la misma.

El apoyo del gobierno mexicano al desarrollo de la micro y pequeña empresa se ha iniciado con la creación de centros de apoyo, que respalde el desarrollo y la modernización integral de las empresas

<sup>8</sup>GARCÍA LIÑAN SALVADOR

en el nuevo contexto de la globalización. Para esto, es necesario la participación de todas las instituciones y sectores financieros y comerciales del país.

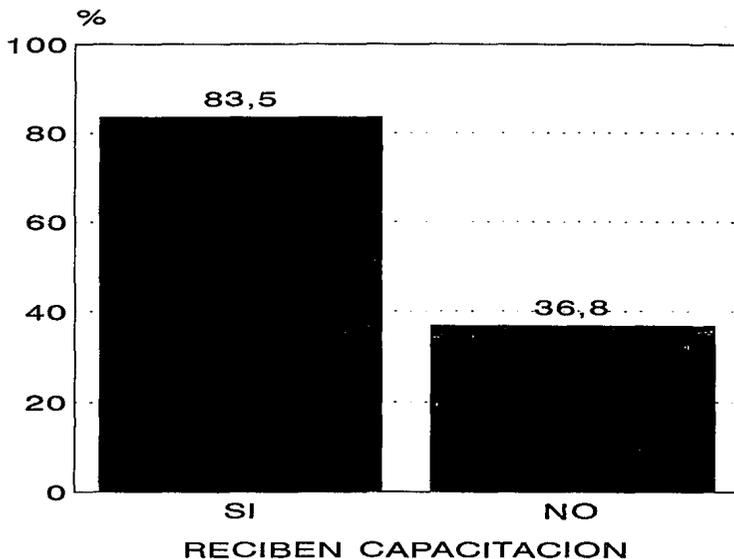
La base del desarrollo comercial en México, depende del alza de la micro y pequeña empresa, así como de los factores que la integran.

La introducción de México a mercados comerciales internacionales, exige de altos niveles de calidad, productividad y eficiencia en las empresas, capaz de competir con empresas internacionales.

La revitalización de la micro y pequeña empresa, debe ser integral, no solamente debe contemplar aspectos de incorporación a créditos, sino también aquellos aspectos que induzcan a una conducta gerencial más eficiente y competitiva, en el nuevo contexto de asociación y agrupamiento entre empresarios que le permita su incorporación al proceso de modernización del país.

La necesidad de ampliar y formar una infraestructura para la modernización industrial, se convierte en un elemento clave, para sostener el crecimiento económico del país, al mismo tiempo, se requiere de una actitud diferente del gobierno, empresarios, obreros, sindicatos y universidades, entre otros.

## SECTOR EMPRESARIAL (MICROEMPRESARIOS) CAPACITACION A EMPRESARIOS

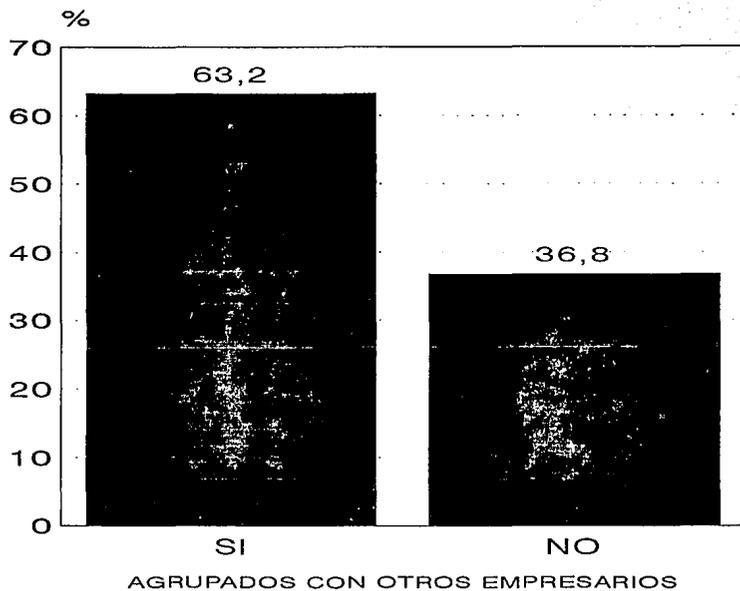


FUENTE: REFORMA/MAYO 1994

### CAPACITACION A MICROEMPRESARIOS

Es sorprendente el saber que una de las causas que motivó a los microempresarios a capacitarse fue la entrada del TLC, como se puede ver en la gráfica.

SECTOR EMPRESARIAL (MICROEMPRESARIOS)  
UTILIDAD DE AGRUPARSE CON OTROS EMPRESARIOS

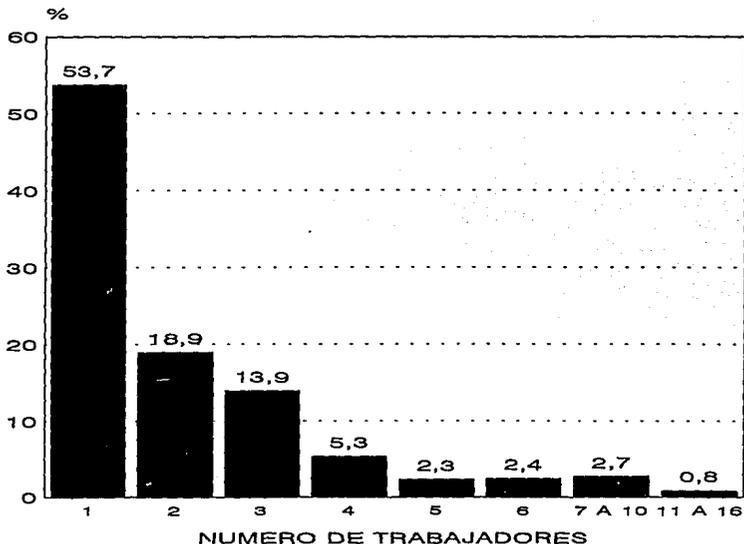


FUENTE: REFORMA/MAYO 1994

AGRUPACIONES DE EMPRESARIOS

Como una manera de supervivencia ante una apertura económica, los microempresarios están creando uniones entre ellos mismos, logrando con esto el fortalecimiento y por ende, dar competencia al mercado.

## SECTOR EMPRESARIAL (MICROEMPRESARIOS) NUMERO DE TRABAJADORES



FUENTE: REFORMA/MAYO 1994

### NUMERO DE TRABAJADORES

Una de las características con que se clasifican a las microempresas es el número de empleados, percatándonos que del 100% de las microempresas, el 53.7% cuenta con un solo empleado, lo que deja ver que son negocios pequeños cuya actividad fundamental es sólo el comercio.

### II.1.6 ENTORNO EDUCATIVO

Analizando la situación actual de los países desarrollados en su entorno educativo, podemos darnos cuenta de que invariablemente, los niveles de educación con los que cuenta son muy elevados.

Es evidente que, el nivel de educación que tiene la población de un país es proporcional a su nivel de desarrollo.

Un ejemplo lo constituye Japón; en este país en el año de 1938 solamente el 5% de su población llegaba a niveles profesionales y el 50% terminaba los estudios correspondientes a secundaria; para ese entonces, el nivel de desarrollo en ese país era muy bajo.

Después de 40 años, el 60% de la población japonesa alcanza estudios a nivel profesional y el 90% termina bachillerato; en la actualidad, su nivel de desarrollo lo coloca en los primeros lugares del mundo.

En México, las cifras no son muy alentadoras; no obstante que nuestro país cuenta con una población en su mayoría integrada por gente joven, la mayoría de ésta, no cuenta con la preparación adecuada para contribuir al mejoramiento de la economía nacional.

---

Haciendo una comparación de nuestro país con naciones desarrolladas nos damos cuenta de la diferencia que existe en la importancia que se le da a la educación de la población. En nuestro país los estudiantes asisten a clases 150 días al año, mientras que en países como Estados Unidos y Japón acuden 180 y 240 días, respectivamente.

Por otra parte, el promedio de escolaridad en México es de 5° año de primaria, lo cual nos coloca a una gran distancia de los niveles existentes en los países desarrollados.

### II.1.7 ENTORNO SOCIAL

En la historia de México se han experimentado cambios. Un entorno que no ha quedado exento de éstos es el entorno social. La sociedad mexicana finca su estructura alrededor de la familia, siendo ésta un factor determinante en el desarrollo de la población; varios años atrás, el núcleo familiar imprimía en el individuo principios y valores morales muy marcados que caracterizaban la conducta nacional; hoy en día la familia enfrenta una grave crisis de pérdida de valores, originada, en gran parte, por la estrecha relación E.U.-México aunada a la falta de comunicación entre sus integrantes. Esto es natural, considerando que cada vez son más difíciles las condiciones de vida en nuestro país; el desempleo propicia que los integrantes de cada familia a muy temprana edad; se incorporen a la vida económicamente activa, originando que la figura materna tenga que separarse del núcleo familiar para contribuir económicamente al mismo; descuidando, por lo tanto la atención que se le daba a los hijos, dejándolos expuestos al medio ambiente, conformado predominantemente por: los medios de comunicación, la calle y la sociedad en la que se desenvuelven; la influencia de los factores ambientales, se traducen en conductas que la mayoría de los casos no son las correctas.

Por otro lado, la gran mayoría de las familias que emigran del campo a la ciudad buscando "mejores condiciones de vida", son las más afectadas por la situación económica que estamos viviendo, ya que su ignorancia y poca o nula experiencia laboral, ocasionan que se formen los cinturones de pobreza que rodean las grandes ciudades de la República.

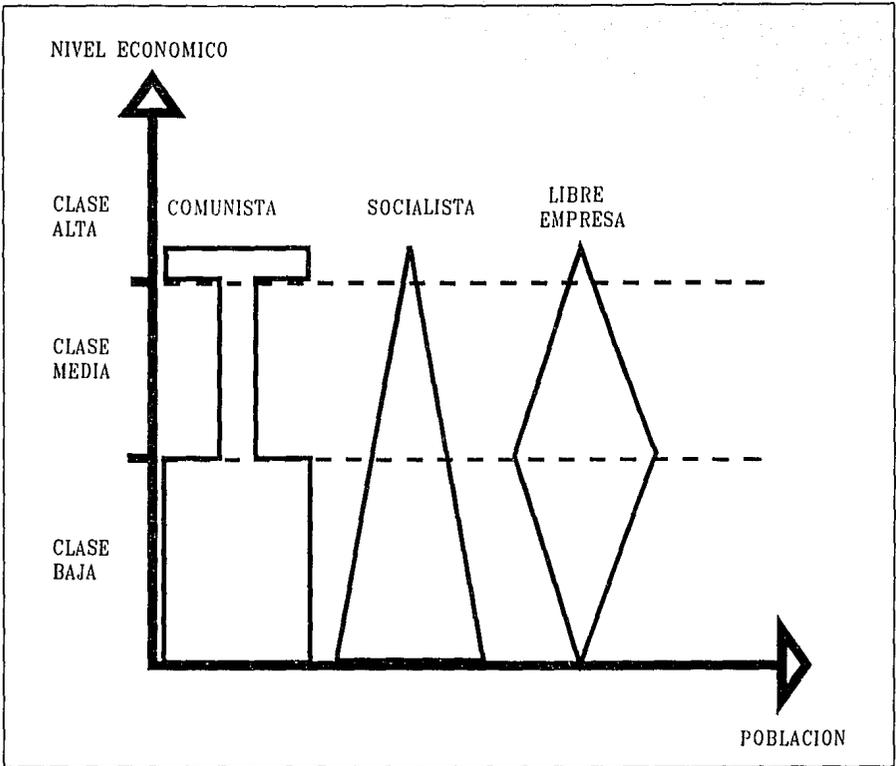
Además, quedan expuestos al deterioro de sus principios y valores, como ya mencionamos, originan con esto: problemas de drogadicción, violencia desmedida, vandalismo y a su vez, repercute en situaciones de irresponsabilidad, que generan matrimonios inestables, divorcios, madres solteras, bigamia, adulterio, abandono o explotación de infantes, prostitución, etc.

No sólo el estrato social bajo, es el único causante de los problemas sociales en México, sino también se presentan en los estratos más altos de la sociedad. Cada uno tiene problemas específicos, que se generan de acuerdo con su nivel de vida; sin embargo, cabe mencionar que la fuerza laboral del país, básicamente se compone de la clase social baja, lo cual, es una razón para la atención y preocupación; por lo que el gobierno y los empresarios deben concentrar su atención a este grupo social.

Ante estos serios problemas, el Ingeniero Industrial debe

enfrentarse y tratar de propiciar un cambio de mentalidad dentro de su mano de obra, procurando elevar el nivel de vida de este sector, con salarios justos en el desempeño de la misma; ayudando a eliminar imágenes negativas que se pudieran dar en el extranjero, sobre nuestro país.

Es indispensable tomar conciencia de la situación actual de México, necesitamos del apoyo de todos los sectores para iniciar un cambio profundo en nuestra sociedad, y elevar la calidad de vida del trabajador, no podemos pedir una eficiencia productiva, con una mano de obra hambrienta e ignorante.



### ENTORNO SOCIAL: CLASES SOCIALES

Según este descriptivo modelo inferimos que los cambios drásticos que se han dado, como la desaparición del comunismo, en donde se marcaban más las clases económicamente privilegiadas (aristocrática y militar), en contradicción con esto, se tenía un número mayor de pobres. Es evidente por tal motivo, que la libre empresa se considere un verdadero gobierno para todos, ya que se dedica a evitar en lo posible, el bajo nivel socioeconómico de las clase obrera..

### II.1.8 ENTORNO TECNOLÓGICO

Un elemento que ha sido reiteradamente mencionado y analizado en los planteamientos de la problemática actual de México, así como en las estrategias de desarrollo es el referente a la tecnología, debido a que en los últimos años, nuestro país se ha visto inmerso en una situación carente en este rubro. Esta carencia no ha sido por falta de interés o voluntad, sino más bien, por la ignorancia de parte de los sectores productivos acerca de la importancia de contar con avances tecnológicos, ya que éstos son el motor que acciona el desarrollo económico de un país; permitiendo no sólo la satisfacción de las necesidades internas, sino también una alta productividad la cual ayudará a un equilibrio económico, además de que los avances pueden transformarse en beneficios al país como proveedores de tecnología.

Nos enfrentamos a la gran necesidad de reiniciar un crecimiento económico, buscando aprovechar al máximo nuestros recursos y cualidades. Debemos hacer los cambios que se requieran, para adecuar nuestras estructuras, de tal manera, que se puedan atender las necesidades básicas de la población.

Es imperativo que el cambio de actitud, se dé en todos los niveles intelectuales, comerciales e industriales; esto es, el país deberá

---

invertir en la creación de tecnologías, pues de otra forma no podremos hacer frente a un acuerdo de libre comercio (TLC), sin riesgo a convertirnos en simples maquiladores de nuestros vecinos del norte.

La industria mexicana debe de ser protagonista de un cambio rotundo, en sus acciones, y tiene que estar lista para hacer frente a países que están a la vanguardia en tecnología; para así, ubicarse en un contexto mundial competitivo y dinámico en el que sólo sobrevivirá el más preparado, o él que se ha instrumentado de manera eficiente, ante estos cambios.

En el caso de los países en vías de desarrollo - México, Venezuela, Brasil, entre otros, - generalmente se adquieren del exterior tecnologías que se necesitan para impulsar el desarrollo, principalmente, esta dependencia se da en los siguientes puntos: en cuanto a insumos, conocimientos técnicos, maquinaria, refacciones, partes o componentes específicos, equipo adicional, e incluso, derecho de uso.

México a pesar de contar con algunos avances tecnológicos, se ha caracterizado principalmente por ser un país demandante de tecnología, - sintomático siempre de un país subdesarrollado - Mas aun, exportamos productos, que luego adquirimos ya transformados:

---

exportamos maíz y consumimos Corn Flakes; exportamos petróleo y consumimos Shell o Movil Oil; exportamos frutas y verduras y adquirimos jugos y bebidas como Gatorade, Enerplex; exportamos algodón y vestimos marcas como Levi's, Fruit, Express, Calvin Klein, etc.; y así con muchos otros productos.

La innovación tecnológica ha sido una política internacional, adoptada por algunas empresas que en su constante lucha por crecer y ganar mercado, dirigen todos sus esfuerzos a este respecto, para así, competir mundialmente a través de un proceso continuo de innovación y control de ésta.

Estamos viviendo una revolución industrial que se ha venido configurando años atrás y que se debe, principalmente, a la capacidad que han desarrollado las empresas para estimular e integrar tecnológicamente nuevos avances científicos.

Aún, cuando esto parecería tema de ficción científica, lo cierto es que nuestro rezago tecnológico puede ser mortal. Hoy es necesario enfrentar el reto de la modernización inmediata, antes de ser arrojados a la orilla de los mercados internacionales, por falta de competitividad. Así, la industria mexicana requiere de una capacidad reciente para desarrollar avances e integrarlos a sus sistemas de producción, ya que durante cuatro décadas, los avances

---

tecnológicos, han sido para su mismo uso. Sin embargo, hay que subrayar que el hecho de copiar tecnología extranjera, también tiene sus ventajas para el país que las adopta y, para su explicación se analizará el caso de Japón, el cual adquirió inteligentemente tecnología de los Estados Unidos y, haciendo un esfuerzo consciente por aprenderla, la adoptó como propia. El problema para el país que adopta tecnología extranjera sería que éste, dependiera por siempre de la importación de la misma.

El reto de fomentar y extender a nuestras empresas una cultura, en la que se valore la importancia de entender y adoptar estrategias tecnológicas, es un camino que el país debe tomar si quiere sobresalir a nivel internacional. Además, busca nuevas tecnologías; éstas, deberán ser tecnologías limpias, ya que las condiciones ambientales así lo demandan.

La única alternativa para que nuestra industria compita en los mercados internacionales es ofrecer productos con calidad a bajos precios.

Estamos en una época en la que las empresas y los países pueden lograr mejoras y avances importantes, que pueden encontrar grandes oportunidades de superación; pero para ello, requieren de una preparación adecuada y de motivación, así como disciplina y visión

---

para lograr el éxito.

Finalmente, el gran reto que México debe lograr, es el que nuestras empresas desarrollen una capacidad de innovación; para esto debemos mejorar e incrementar los avances tecnológicos.

No podemos seguir siendo dependientes tecnológicamente de otros países, tenemos que romper esa frontera hermética que tanto daño nos ha hecho para poder ser más competitivos. Día con día y no quedar al margen de los avances; desde luego con el esfuerzo de todos los sectores del país: gobierno, universidades, estudiantes, empresarios, trabajadores, sindicatos, bancos, etc. De otra manera no se podrá avanzar y seguiremos inmersos en el subdesarrollo.

## II.2 SITUACION ACTUAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA, ANTE LA GLOBALIZACIÓN

Un elevado porcentaje de las micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares o asociaciones de amigos, en donde el dinamismo de la empresa depende del grado de apoyo y comunicación que existe entre los miembros de la familia o amigos, sin realizarse en muchos de los casos una planeación adecuada de la misma.

A continuación podemos destacar los principales problemas que han definido a un gran número de empresas mexicanas.

1. Estilo de dirección enfocado al corto plazo, rígido y poco planeado.
  2. Fijar como metas más importantes las de producir y vender, sin la debida atención a la calidad de los productos y servicios.
  3. Obsolescencia en los sistemas de producción y técnicas administrativas.
  4. Información de operaciones insuficiente, imprecisa y desfasada.
  5. Hábito de operar en un mercado protegido.
  6. Inadecuadas estructuras organizacionales.
-

7. Medios de financiamiento inadecuados, escasos y caros.
8. Inadecuadas estructuras financieras.
9. Escasa atención a los mercados internacionales.

En el contexto nacional, la micro, pequeña y mediana empresa como se mencionó anteriormente, representa el 98% del total de las empresas en el país. Las estadísticas arrojan que menos de la mitad de las empresas esperan obtener beneficios con la apertura comercial de México. Al mismo tiempo, queda al descubierto la frágil competitividad del sector industrial en el país, deficiencias que se agrandan en la micro y pequeña empresa, donde el 38.3% de las empresas tienen una escolaridad igual o menor a la primaria. En contraparte, el porcentaje de la pequeña y mediana empresa en este renglón es sólo de 5.2% y 1.9%, respectivamente.

En México, el bajo nivel educativo es sólo una de las causas de la baja productividad. A nuestro parecer, existen por lo menos, las siguientes barreras importantes de la productividad en nuestro país.

- Falta de cultura empresarial

La mayoría de las empresas mexicanas no conocen las técnicas modernas de la administración de empresas e ingeniería industrial, y aunque diferentes organismos públicos ofrecen capacitación para la micro y pequeña empresa, son relativamente pocas las que

aprovechan tales recursos. La poca cultura administrativa provoca falta de eficiencia y desperdicios de recursos, por lo tanto baja productividad.

**- Falta de liderazgo para la productividad**

Una característica típica de la mayoría de los empresarios mexicanos, es que dirigen sus empresas con una autoridad absoluta, lo cual conlleva a una baja en la productividad. La gente tan sólo trabaja lo indispensable para conservar el empleo.

**- Falta de actitud para la productividad**

Por un lado, la forma de dirigir de los jefes, y por otro, la poca autoestima y la falta de motivación para superarse de los trabajadores, ha originado una actitud negativa acumulada a través de los años en el hogar, en la escuela y en general, en su medio ambiente habitual. Este tipo de trabajadores son los que dicen: - para lo que me paga la empresa, es mucho lo que trabajo - Estos trabajadores son encontrados en la planta y en la oficina, andan de empleo en empleo, y más tardan en conseguir trabajo, que en buscar otro.

**- Falta de educación para la productividad**

La falta de educación en todo su contexto, incluyendo la capacitación para el trabajo y los valores básicos como la

---

honestidad, la responsabilidad, el ahorro y el trabajo, entre otros.

En el primer caso, la capacitación para el trabajo no es suficiente, al no tener educación el trabajador, no puede ser eficiente.

En segundo caso: los valores. El trabajador busca descansar lo más posible en las horas de trabajo, al encontrarse ocioso, crea conflictos con sus compañeros, esto es un ejemplo muy claro que ocurre en las empresas que no tiene una organización clara, donde hay tantos colaboradores que nadie sabe que tiene que hacer y sólo se contraponen los problemas.

Con el desequilibrio salarial que existe en el país, el trabajador roba de la empresa productos terminados y componentes, lo que redundará en baja productividad por la preocupación que la falta de dinero suele generar.

**- Falta de recursos tecnológicos**

En una economía abierta como la que está viviendo México, la competencia internacional es dominante, la empresa mexicana no cuneta con tecnología de punta, capaz de competir con las grandes corporaciones extranjeras.

Por desgracia, esto se deja sentir en la micro y pequeña empresa, donde no se cuenta con los medios económicos para adquirir la tecnología que pueda aumentar su productividad y ponerla a la par con sus competidores internacionales.

Estas son algunas de las barreras a la productividad con que la gran mayoría de las empresas se enfrentan a diario.

Por otro lado, la antigüedad genera un temor en el sector industrial donde el 48,4% de las micro y pequeñas empresas tienen cinco años de estar operando, situación que contrasta según aumenta el tamaño de la empresa, como en la pequeña y mediana donde el 62.7% y el 72.8% de las plantas, respectivamente, llevan de existencia más de diez años; situación que crea debilidad en la infraestructura empresarial mexicana.

Entre los problemas que aquejan a las empresas nacionales, está la falta de competitividad del 76.6% de las micro y pequeñas empresas, las cuales consideran que la conformación comercial probablemente ponga en riesgo su permanencia en el mercado interno.

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio, las debilidades de la micro y pequeña empresa, se acentúan. Muchos empresarios, cuyos negocios manejan un giro límite de 110 salarios

---

mínimos al año como nivel de venta anual y que tienen de uno a quince empleados como máximo; clasificados en micro y pequeñas empresas o empresas familiares, son los más afectados con la apertura comercial de México; y la amenaza de desaparecer se hace más evidente a medida que pasa el tiempo. En un principio, el empresario mexicano presentaba un estado de desconcierto ante la aprobación del T.L.C. provocado por la falta de información que se tenía al respecto, pero hoy día, lo que antes era una expectativa es ahora una realidad que en ocasiones se torna negra, debido a la falta de cultura empresarial que predomina en la mayoría de los empresarios mexicanos.

Por otro lado, los excesivos trámites de alta, básicamente de tipo legal y fiscal, ocasionan una carencia en la regularización de muchas empresas que trabajan bajo un mercado subterráneo, originando un desequilibrio en la economía nacional.

Además, el 25% de los microempresarios aseguran desconocer en qué área necesitan mayor formación y preparación, lo que produce un bajo aprovechamiento de los recursos tanto humanos, tecnológicos, financieros y económicos.

Durante mucho tiempo la empresa mexicana careció de un mercado competitivo, originando que ésta, se retrasara en cuanto a desarrollo: su falta de objetivos, así como la poca importancia a

---

las necesidades del cliente, ocasionó que la mayoría de la sociedad mexicana prefiriera productos extranjeros que en ocasiones tenían mayor calidad, o simplemente, al no existir en el mercado los productos que satisficieran las necesidades del consumidor mexicano, tuvieron que preferir estos satisfactorios.

La situación empeoró con la entrada al mercado de productos de diversos lugares del mundo. Hoy en día, el mexicano tiene la posibilidad de elegir entre diversos productos, que en la mayoría de las ocasiones tienen mejor calidad y servicio, originando una baja en las ventas de la industria nacional.

La situación es crítica, el gobierno mexicano conoce la problemática y sabe que el desarrollo de la micro y pequeña empresa es vital. México requiere de un cambio profundo en su estructura comercial para dejar de ser un país tercermundista.

**CLASIFICACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA.**

La micro empresa:

Tiene hasta 15 empleados y sus ventas anuales hasta de  
N\$ 900,00.00.

La pequeña empresa:

Tiene hasta 100 empleados y sus ventas anuales hasta de  
N\$ 9'000,000.00.

### II.3 EL PAPEL DEL INGENIERO INDUSTRIAL ANTE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Los obstáculos a los que se enfrenta la micro y pequeña empresa, como podemos darnos cuenta, presentan dos orígenes: el que se refiere al medio externo, que en ocasiones está fuera del alcance de corrección por parte del empresario, y los que competen al medio interno; éstos dependen en alto grado de las condiciones empresariales del dueño del negocio o del grupo de personas que lo rodean, lo asesoran y lo apoyan.

Existen diversos factores que inciden en la carencia de la productividad de la micro y pequeña empresa, como se ha dicho anteriormente, pero nosotros creemos que gran parte del desenvolvimiento de cualquier industria, depende del desempeño eficiente de su personal.

La naturaleza familiar, propia de la micro y pequeña empresa, nos lleva a un punto importante, donde el 88% de la micro y pequeña empresa no utiliza Ingenieros Industriales<sup>9</sup> que puedan planear e integrar adecuadamente los recursos con que cuenta la empresa, para

<sup>9</sup>PEQUEÑA INDUSTRIA  
UN NEGOCIO FAMILIAR  
BIBLIOTECA EMPRESARIAL

llevarla a un sano crecimiento.

Ante la problemática de la micro y pequeña industria, nos enfrentamos a una falta de motivación para elevar la moral del trabajador, con una mano de obra desnutrida y con mala salud. Para darnos cuenta de eso, no se necesita ser Ingeniero Industrial.

A pesar de este panorama desalentador, necesitamos incrementar y salvar el desarrollo de la micro y pequeña empresa; y es precisamente el Ingeniero Industrial la herramienta fundamental que conlleve a un auge productivo nacional.

El Ingeniero Industrial juega un papel muy importante, debe hacer frente a una micro y pequeña industria carente de condiciones empresariales; él, debe ser el promotor del cambio radical en el medio ambiente y estructura fundamental de la empresa, así como de su sistema productivo.

En la actualidad se requiere de nuevas estrategias para abatir: la ausencia de planeación, problemas administrativos, contables, financieros, legales y fiscales, generados en la mayoría de los casos por la centralización de las decisiones y actividades por parte del dueño de la empresa, hoy día el empresario debe lograr la motivación del todo el personal, aumentar la capacitación y lograr

---

un cambio de mentalidad profundo en toda la empresa.

Ante tal panorama, podemos afirmar que la ausencia del Ingeniero Industrial en la mayoría de las micro y pequeñas industrias, ha originado, en gran parte, la baja en la productividad y servicios de la misma.

Hoy en día, la carencia que vive la micro y pequeña empresa requiere de ingenieros capaces de interactuar con la problemática nacional, para lograr el alza del sector micro y pequeño industrial y por lo tanto, el alto porcentaje de la industria de nuestra República.

El Ingeniero Industrial hasta ahora fungió como un espectador, debido a que el dueño del negocio creía tener el pleno control y manejo de la empresa (conformándose tan sólo con que la empresa diera para cubrir los gastos familiares y propios), originando con esto el deterioro de la economía de la misma.

Muchas de las dolencias de la empresa en su medio interno radican en la falta de planeación por parte del dueño, el cual, no cuenta con los conocimientos suficientes; aunque esto, no siempre es indispensable, ya que en varias ocasiones hemos oído decir que a base de lucha y tenacidad, se ha logrado hacer crecer a pequeñas

---

empresas que han llegado a ser verdaderos emporios. En la actualidad no basta tan sólo esto, se requiere de: ingenieros y personal en general con un basto conocimiento del mercado, creando una tecnificación vía el Ingeniero Industrial; tener una amplia visión futurista, así como conocer y manejar adecuadamente sistemas de información que den a la empresa una base bien estructurada para su sano crecimiento.

El Tratado de Libre Comercio puede representar una oportunidad de subsistencia para la micro y pequeña empresa, siempre y cuando se le de el apoyo que requiera para su modernización.

Ya no es posible contar sólo con Ingenieros Industriales que observen el movimiento del mercado, sino que participen activamente en él.

Ante el proteccionismo que vivió México, el Ingeniero Industrial que se encontraba al frente de empresas, no se preocupaba por mirar más allá de sus fronteras, no tomaba interés en su clientela ni en su calidad, mucho menos en el servicio, sólo importaba abatir costos y producir sin metas ni alcances a corto, mediano y largo plazo. Creía tener, por siempre, un mercado cerrado al comercio exterior, carente de cualquier técnica moderna administrativa. El ingeniero no se preocupaba por competir, ahora

---

el TLC es un hecho y la caída de muchos negocios es muestra clara de la falta de capacidad de sus dueños o directivos.

El rezago que vivió el Ingeniero Industrial, lo puso en desventaja con sus competidores mundiales, lo que está ocasionando su inseguridad y miedo para enfrentarse a ellos.

La carencia de conocimiento en materia fiscal y administrativa, por parte de los ingenieros que se colocaban en una postura renuente, ante el aprendizaje de muchos conocimientos contables, los colocó en serios problemas, que en muchos de los casos, los llevó al fracaso.

"tener un contador para que, exclusivamente oriente la actitud del negocio hacia la presentación de declaraciones impositivas es errónea. Los dueños de pequeños negocios no tienen que ser contadores para administrar sus empresas, pero sí deberán de tener un mínimo conocimiento de las reglas contables y de sus propios estados financieros, lo cual les permitirá hacer preguntas y poder dar una interpretación adecuada a las incógnitas."<sup>10</sup>

Por otro lado, el Ingeniero Industrial no está acostumbrado a vivir dentro de situaciones críticas, pues no tiene una adecuada adaptación al cambio.

Según se dice, nada es permanente, todo cambia, se desarrolla y muere, y las empresas no están exentas de esto.

<sup>10</sup> GARCIA LIÑAN SALVADOR

En capítulos posteriormente, enumeraremos un sin fin de situaciones, en donde el Ingeniero Industrial interactúa; pero el hecho, es darnos cuenta de la importancia del cambio en todos los sectores y con mayor razón en los Ingenieros Industriales, de los que se exige una amplia visión, seguridad y autoconfianza, que sean capaces de involucrarse y resolver problemas que competen a la industria nacional, de obtener información y saberla ocupar, de conocer su mercado y su medio; en pocas palabras, de llevar a la alza la micro y pequeña industria nacional.

# HEMEROGRAFIA

# La Incidencia de la Educación en una Economía Globalizada

## Las Pequeñas y Medianas Empresas, las Areas más Vulnerables Frente al TLC

Socorro López Espinosa

La entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC) será un especie de "quimioterapia" para México, y en la práctica "se verá si aguanta", máxime que ni el gobierno ni los empresarios están listos para respaldar, principalmente, a la pequeña y mediana empresas, que son las áreas vulnerables de la economía mexicana y que no fueron atendidas ni consideradas antes ni durante la negociación trilateral.

Mientras que en lo político, el papel del Estado mexicano será igual que en los últimos 20 años, de "controlador y servidor". La situación, en general, de México sí satisface a Estados Unidos, porque es una

## Urgente, el Apoyo a Pequeñas Empresas Para Enfretar el Tratado: Coparmex

Leticia Rodríguez / Ulises Hernández

Los pequeños empresarios mexicanos requieren de un apoyo rápido y urgente para evitar desaparecer, debido a la competencia que se dará con el Tratado de Libre Comercio (TLC), aun cuando su proceso de instrumentación es a 15 años, advirtió el presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex). Anto-

Clinton), las resoluciones que se han tomado en torno de las diferencias presentada en el acuerdo.

David Winfield, embajador de Canadá en nuestro país, informó lo anterior, y señaló que se buscan soluciones para que el pacto trilateral sea proclamado en la legislación canadiense antes del primero de enero de 1994.

# Graves Problemas Enfrenta el 40 por Ciento de las Microempresas

Eivia Gutiérrez

Uno de cada diez empresarios ha tenido problemas para establecer su negocio -en particular legales y fiscales-, según se desprende de una encuesta sobre establecimientos manufactureros de la micro, pequeña y mediana empresas, realizada conjuntamente por el INEGI y Nafin.

En este estudio se consideró una muestra representativa de 13 mil 573 factorías; también destaca que la cuarta parte de los microempresarios no sabe en qué área requieren capacitación. Sin embargo, consideran que la fusión con otras empresas es la alternativa para mantenerse en el mercado y crecer.

## Estabilidad Social y Económica

JOSE DE JESUS GARCIA

El establecimiento del Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE), del gobierno de Carlos Salinas de Gortari, pone las bases de lo que será su estrategia en la última fase de su sexenio. A diferencia de hace un año, la política económica se basó en expectativas internacionales muy optimistas; que se recuperaría la economía estadounidense y al menos se mantendría el crecimiento de las principales naciones desarrolladas. Las previsiones no se cumplieron y se tuvieron que ajustar a la baja las metas oficiales. La inflación en 1992 será mayor a un dígito y el crecimiento menor a 4 por ciento.

## Otorgan créditos a minicomercios

Reforma/Especial

Para apoyar a un mayor número de comerciantes, Banco Nacional de Comercio Interior ha firmado convenios con la Concanaco y 23 de sus representaciones estatales a nivel nacional, donde se han canalizado más de 28 millones de nuevos pesos, informó la institución.

Agregó que no solamente se les ha otorgado financiamiento, sino también capacitación al usuario para que utilice de mejor manera su crédito.

Dichos convenios y comités mixtos, continuó BNCI, tienen como objetivo agilizar el análisis y la aprobación de solicitudes individuales de crédito hasta por 100 mil nuevos pesos.

# Clase Media, la más Afectada por los Ajustes Económicos de la Última Década

Detecta Secofi una Resistencia al Trabajo en Grupo

## Problemas Financieros, Fiscales y Regulatorios Frenan el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas

Miguel Badillo

Los 125 mil establecimientos de la micro, pequeña y mediana industria que hay en el país y que dan empleo a un millón 700 mil trabajadores, enfrentan tres problemas fundamentales: el financiero, por el limitado acceso al crédito institucional, principal-

nológica; tendencia a la improvisación; limitada participación en el mercado de exportación y bajos estándares de productividad y calidad.

Sin embargo, reconoció el estudio, la evolución de este subsector industrial ha sido favorable

establecimientos como en el de empleos. Este segmento industrial aumentó en 9.5 por ciento el número de establecimientos y 7.8 por ciento el de empleos", se añade.

Pero en los últimos tres años no todas las pequeñas industrias

Encuentro Nacional de Centrales Independientes

## El Sindicalismo Debe Crear su Estrategia de Productividad

Iván Sosa

Frente a las estrategias patronales de imposición eficientista de la productividad, organizaciones del

duo, a soslayar el salario frente a los bonos, a disminuir derechos, a eliminar la bifurcación y am-

plificar los elementos que estimulen la participación colectiva sobre la individual; propicien la participa-

desarrollado en los últimos días de mayo, destacan:

La productividad y la competi-

Un pilar de la productividad debe ser la capacitación, en la que los sindicatos deben participar, al igual que en el ámbito del ambiente

## Educación y Empresa

José Luis Almazán / tercera y última parte

Tercer Cambio en la SEP

Al escribir el presente artículo, en el entorno educativo nacional ha ocurrido un cambio importante: el secretario de Educación Pública, doctor Ernesto Zedillo, deja su cargo para convertirse en el coordinador de la campaña política del virtual candidato del Partido Revolucionario

to, un gran proyecto nacional, pero crear espacios y mecanismos de competencia. Los grandes sistemas educativos del mundo se han construido a través de la competencia. Necesitamos estimular la competencia entre regiones, entre estados, escuelas, entre profesores".

La sociedad espera que con este cambio no se rompa con la obra hasta ahora reali-

los órganos u oficinas específicos encargados de este contacto que salven a tales convenios de no hundirse en la burocracia o de quedar exclusivamente en buenas intenciones. Hay grandes empresas internacionales que dentro de su organización ya contemplan departamentos, direcciones o estructuras de mayor jerarquía abocados exclusivamente a la atención de estos asun-

Modelos de Vinculación

Dentro de los modelos educativos propician la vinculación con el sector productivo se encuentran aquellos que han sido bajo esa concepción, ejemplo de ello en nuestro país los CONALEP y últimamente las Universidades Tecnológicas. Los perfiles de tales instituciones:

## Desconoce el Sindicalismo Fuerte de México las Funciones de la Comisión Laboral Dentro del TLC

Iván Sosa

Aunque dirigentes del sindicalismo se manifestaron dispuestos a emprender la revolución de la productividad, admitieron desconocer cómo operará la Comisión para la Cooperación Laboral derivada del acuerdo paralelo al Tratado de Li-

cales en la oficina nacional mexicana y los primeros temas de trabajo. "Esperamos que el próximo viernes, cuando habrá reunión del Consejo Asesor, tengamos más información".

A su vez, el dirigente de la corriente

su compromiso con el reto de la productividad, que constituye el elemento clave para impulsar la eficiencia y la competitividad del proceso productivo", afirmó.

Pero, resaltó que "no son tiempos de triunfalismo ni para aflojar el paso, porque lo

# CAPITULO III

**"El patrón no tiene que cargar a sus obreros por encima de su resistencia, ni emplearlos en un trabajo inadecuado para su sexo y edad. Su mayor y principal obligación es dar a cada cual lo que es justo"**

**León XIII**

# **III. LA CULTURA EMPRESARIAL MEXICANA**

**III.1 Rasgos culturales  
y el estilo gerencial  
mexicano**

**III.2 La nueva cultura  
empresarial**

**II.2.1 Dependencia  
cultural sobre la  
empresa**

**III.3 La capacitación y el  
empresario mexicano;  
70 cuestionamientos  
para orientación**

**III.4 Predicciones para el  
año 2000, de Alvin  
Toffler**

### III.1 RASGOS CULTURALES Y EL ESTILO GERENCIAL MEXICANO

Tratar de entender los cambios vertiginosos que se dan en la actualidad, sólo se puede lograr revisando la historia, ya que todos los acontecimientos se encadenan con hechos similares.

En los países en vías de desarrollo, como el nuestro, los rasgos de una cultura empresarial como tal no existen, ya que el sector empresarial en su mayoría, se encontraba regulado por la administración pública, además Éste crecía de manera desordenada; esto es fácil de entender si tomamos como antecedentes que México vivía en una economía protegida, su mercado se encontraba limitado, y por ende, la sociedad carecía de satisfactores acordes a sus necesidades.

Las características históricas muestran que cuando se acercaba la década de los ochentas, nuestro país se enfrentó a problemas acumulados que hicieron crisis como: la economía en ruinas, una devaluación y no había reservas internacionales, lo que nos llevó prácticamente a declarar una moratoria en el pago de la deuda externa.

La inestabilidad económica y la desconfianza, eran síntomas

---

generales; bajo estas circunstancias el país propone dos cosas, aparte de la simplificación administrativa: reordenar la economía y tener un cambio estructural.

En cuestión de egresos, se hizo un drástico ajuste en el gasto programable; hubo que hacer recortes y sacrificar la eficiencia microeconómica por alcanzar la eficiencia macroeconómica; se monitoreó la información en las finanzas públicas; es decir, que lo gastado debía registrarse, y se eliminaron los refrendos, o sea, lo que se gastaba en un sector durante un año se perdía dando una economía o ahorro al gobierno federal.

Ante tales hechos la inversión en nuestro país era casi nula, las empresas que se dieron eran en su mayoría pequeñas y medianas, y la falta de apoyo por parte del gobierno, ocasionó en ellas un retraso de varias décadas a nivel internacional; esto, no se hizo sentir de una manera drástica, ya que en un mercado cerrado, no había competencia que pudiera hacer que las cosas cambiaran; la mayoría de las empresas sólo se limitaban a ganar dinero, sin preocuparse por estar a la vanguardia. Las empresas se encontraban dirigidas por líderes egoístas en su mayoría, sin planeación y faltos de objetivos a seguir; en pocas palabras, la acción empresarial se encontraba frenada, se trabajaba con base en restricciones y

---

restricciones y generalmente ni las empresas, ni los empresarios tenían objetivos, la comunicación con la parte baja de la pirámide convencional era casi nula y en ocasiones inexistente.<sup>11</sup>

La inercia de muchos años de proteccionismo y de una economía orientada fundamentalmente "hacia adentro" - lo que Gabriel Zaid denomina un modelo tibetano de desarrollo - distorsionó nuestra visión externa.

Padecemos culturalmente de un complejo en donde pensamos que todos los "extraños" que se nos acercan nos miran con "malas intenciones", y esto nos impedía visualizar normalmente nuestras posibilidades reales de intercambio y de relación con el exterior, así como nuestras fortalezas y ventajas comparativas.<sup>12</sup>

Podemos decir que México vive momentos especiales, donde se nos ofrece la oportunidad histórica de trascender y desarrollar áreas específicas -como la agricultura, la pesca, el turismo y la industria-; es el momento de redescubrir nuestros valores y ventajas comparativas fundamentales e integrarlas con efectividad

---

<sup>11</sup> OERENCIA Y PLANEACION ESTRATEGICA  
SALLENAVE JEAN-PAUL

<sup>12</sup> CULTURA DE EFECTIVIDAD  
IDEX; INSTITUTO DE EFECTIVIDAD XABRE

al nuevo orden internacional.

Una parte importante para lograr penetrar a mercados internacionales se encuentra dada por los dirigentes de empresas.

"No hay acción empresarial sin actores. Estos son los funcionarios que cotidianamente toman decisiones que afectan el futuro de la empresa, desempeñan el papel del autor, compositor y director de orquesta de la acción empresarial".<sup>13</sup>

Como podemos ver el párrafo anterior nos hace ver la importancia de la gerencia en el desarrollo de la empresa. Todo dirigente que se encuentre a cargo de una organización, tendrá influencia de su medio ambiente, de su cultura y raíces y de diferentes factores que intervienen en su forma de pensar y actuar.

Es imprescindible que, el empresario sea lo suficientemente culto como para poder ligar sus valores y rasgos culturales con la actividad que desempeña de manera eficiente.

La ética empresarial hoy en día toma un valor muy importante, y por consiguiente, nuestras empresas también deben de tomar nuevos rumbos que la lleven a la alza en todos los aspectos, sin importar su tamaño o actividad.

<sup>13</sup> GERENCIA Y PLANEACION ESTRATEGICA  
SALLENAVE JEAN-PAUL

Se debe tener una conciencia nacional y social acorde con las exigencias actuales, para con ello establecer empresas comprometidas con su país, y por ende, con la sociedad en la que se desarrollan.

### III.2 LA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

Muchas empresas que piensan tener una política enfocada al triunfo del mercado al que se dedican, no se han dado cuenta que éste es el momento, en el cual deben de poner los pies en la tierra, y percibir en el ambiente los cambios que se están dando, los cuales pueden hacer que peligre la permanencia de estas empresas en los mercados, pues, muchas de estas empresas, por haber nacido en décadas pasadas con ideas de esa época, han hecho las cosas de la misma manera todo este tiempo, y han corrido con suerte pues hasta ahora les ha funcionado; piensan que es lo correcto, y seguirán así por mucho tiempo; un ejemplo de esto es que se enfocaban tan sólo en orientar la actividad industrial de la empresa hacia el producto y no hacia el cliente, en otras palabras hablamos de una miopía en su comercialización, originada por creer que sus productos gozan de la aceptación a perpetuidad de sus clientes, y pensar que no podía darse en el mercado productos que les puedan hacer frente; es aquí donde nace una de las primeras lecciones que están dando pauta al cambio, que es "la nueva competencia apoyada en una estratégica planeación".

Las empresas organizadas que funcionan para crear y aprovechar las oportunidades de crecimiento en función de las satisfacciones de

---

los clientes, tienen presente que la comercialización y la venta son armas de suma importancia, para que su producto tenga una aceptación favorable al mercado que desean llegar, ya que la venta se concentra en las necesidades del vendedor, y la comercialización en las del comprador. Es así como la venta busca satisfacer las necesidades del vendedor de convertir un producto en dinero efectivo, mientras que la comercialización se basa en la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio no sólo de un producto, sino de todos aquellos puntos relacionados con la creación entrega y consumo, resumiendo todo esto y mucho más en el servicio.

Esto y algunos otros puntos que se tratarán más adelante, son los que definirán la ideología a seguir para el éxito de las compañías en México; por tal motivo no hay que olvidar que el éxito de una empresa se da, sólo si ésta piensa en primer lugar en el cliente y sus necesidades.

Por lo que en la organización de la empresa se debe de contar con sistemas que permitan el cuestionamiento y rediseño de sus estructuras; éstas deben modificarse en función del tipo de empresas que se quiere ser, considerando sus metas y objetivos, ya que constituyen el fundamento de la cultura deseada para la

---

organización.

A partir de lo anterior se define tanto el tipo de empresa que se pretende ser, como el sentido empresarial al que nos queremos enfocar. Siendo este sentido empresarial el que marcará el camino de una nueva generación de empresarios que aprovecharán los cambios drásticos en oportunidades valiosas, pues contarán con creatividad, ética, audacia y un nuevo liderazgo, el cual emanará gracias al abandono del empresario utilitarista que prevaleció por mucho tiempo. En este sentido el concepto actual del empresario debe responder al imperativo de un cambio evolutivo y vitalizador, por ello el empresario de la nueva generación ha descubierto la gran papel que juega el factor humano. La empresa es ante todo una organización humana, y como tal, el secreto está en el hombre, por tal motivo es necesario que sea más participe dentro de los objetivos de la empresa, consiguiéndolo a través de estar informado de lo importante que es su labor dentro de la organización. Conocer "el por qué de su trabajo implica que éste se encuentre más integrado a la estructura de la organización, siendo ésta la técnica más efectiva de dirección del empresario, pues hace que el empleado participe más en todos los niveles dentro de la misma organización, logrando con ello un sentido de lealtad, respeto y servicio para con el grupo al que pertenece.

---

Pero cabe hacer mención, que lo anterior no es lo único, existen otros puntos que el empresario debe considerar y que representan los valores que debe tener tales como:

**Orden:** Este valor es esencial para el proceso armónico de una empresa, la cual se ve expuesta constantemente a cambio.

**Limpieza:** Se debe trabajar en lugares que agraden a los clientes, que no vean factores que les incomoden y causen una mala impresión. Mas aun, debemos ser limpios al desarrollar nuestros procesos productivos, sobre todo hoy que vivimos en un mundo tan contaminado.

**Puntualidad:** Debe cumplirse con lo programado en tiempo para el servicio y la acción.

**Respeto:** A la ley, a las personas y al medio ambiente. No nos valgamos de ridiculizar o vejar a otros para lograr beneficio.

**Responsabilidad:** Asumir el compromiso contraído, mantener el honor y la palabra dada en el trabajo y con la gente.

**Superación:** Este valor es el que mueve al mundo, debemos buscar ser mejores cada día.

**Confianza:** En nosotros mismos, en nuestras acciones y gente. Tener la seguridad de que hacemos lo correcto.

**Honestidad:** No busquemos excusas ante la gente (clientes y compañeros de trabajo).

**Justicia:** No favorecer sin bases sólidas, atribuir a cada quien lo que se merece.

**Iniciativa:** Tengamos la actitud de pensar y buscar soluciones, no nos conformemos con seguir a los demás.

**Nacionalismo:** Trabajemos para hacer de nuestro país algo mejor y legar un futuro más promisorio.<sup>14</sup>

Estos son los valores que el empresario debe de tener presente, sin perder de vista la satisfacción de lograr resultados, mediante un comportamiento "limpio", he aquí la diferencia entre un empresario ejemplar - un empresario integral - y los demás.

<sup>14</sup>CULTURA DE EFECTIVIDAD  
GIRAL JOSE

CODIGO DE ETICA DEL EMPRESARIO MEXICANO.

Dignificación:

1. Por su dignidad y valor, las personas deben ser el principio y el fin de todas las instituciones.
2. En su dignidad de hombre, el empresario a de respetarse y ese mismo respeto debe consagrarlo a la sociedad.
3. La paz social se basa fundamentalmente en el respeto mutuo y reciproco a la dignidad personal del hombre.
4. La dignidad personal es la medida de valoración del hombre mismo.
5. La dignidad personal debe ser protegida y promovida; por ello si el ambiente o el sistema económico amenaza o compromete la dignidad humana, impidiendo que la iniciativa personal se manifieste, se procurarán los elementos necesarios para otorgar al trabajador la dignidad de que por derecho propio le pertenece.

**Servicio:**

1. La tarea del empresario será algo más que un medio para ganarse la vida: debe contemplar entre sus metas la realización del bien común.
2. La misión de la empresa es proporcionar el desarrollo socioeconómico de la sociedad y por tanto, debe estar a su servicio.
3. La realización plena de la empresa exige una reacción radical contra la tentación de buscar provecho personal a costa de los demás.
4. La empresa tiene un serio compromiso con la sociedad, que consiste en exigir o favorecer, según el caso, las condiciones sociales, económicas y jurídicas, para que el hombre pueda alcanzar su máximo desarrollo como tal.

**Lealtad:**

1. La lealtad será la base de un orden económico mejor.
2. El empresario será leal a su gremio sin perder nunca de vista la responsabilidad que tiene frente al consumidor y frente a sus trabajadores.

**Diálogo:**

1. La plática, la discusión, y el análisis en el que alternativamente se expresan las ideas más diversas, deberán entablarse en un diálogo cordial que facilita el entendimiento entre los hombres.
2. El diálogo favorece las relaciones personales a cualquier nivel.
- 3.- El empresario será capaz de crear las condiciones necesarias, para que se establezca el diálogo con otros empresarios, con sus clientes y con sus trabajadores.

4. El empresario considerará a sus trabajadores como elementos cooperadores de una obra común que exige, primordialmente, la mutua comprensión y el esfuerzo continuo de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.
  
5. El diálogo y la discusión se darán siempre dentro de un ambiente de respeto y libertad.

Trabajo:

1. El trabajo deberá realizarse en un ambiente que favorezca la realización personal de los trabajadores y salvaguarde su dignidad humana.
  
2. El trabajo será siempre realizado con libertad, esto es, deberá ser libremente aceptado y realizado responsablemente, con cierto grado de autonomía, con iniciativa, con afán de servir.

**Unificación:**

1. Como tarea humana y social, el trabajo es desnaturalizado cuando se le aísla de todo conjunto de relaciones sociales con las que se entremezclan.
2. La unificación de criterios servirá de frente común ante elementos adversos.
3. El empresario considera que en última instancia lo que está en juego no sólo es el éxito o fracaso de su empresa, sino la buena marcha de todo el sector y, por ende, de la sociedad.
4. El empresario tendrá cuidado en establecer reglas del juego honestas.
5. Luchando contra todo los enfoques degradantes del trabajo humano el empresario logrará el fortalecimiento del sector y estará contribuyendo al progreso de la sociedad.

CONTRASTE ENTRE LOS PARADIGMAS

ORGANIZACION TIPICA & LA NUEVA COMPETENCIA

**ORGANIZACION TIPICA**

"Organización Centrada en la Administración"

1. La compañía es un activo.  
La compañía es una posesión.
2. Economías de escala.  
Lo más grande es mejor.
3. Los administradores administran; los trabajadores trabajan.  
Comunicación de arriba hacia abajo; paredes entre departamentos.
4. Organización Vertical.  
Comunicación de arriba hacia abajo.
5. Las ganancias son primero.  
Pensamientos sobre los costos.
6. Operaciones centradas en la compañía.  
Administración dirigida por transacciones.
7. Medición del desempeño como control.  
Los indicadores financieros son dominantes; mediciones funcionales y estrechas.

**LA NUEVA COMPETENCIA**

**"Organización Centrada en el Cliente"**

1. La compañía son personas.

Las personas son activos; la compañía son personas.

2. Economías de tiempo.

La respuesta rápida es mejor.

3. Los trabajadores son pensadores.

Todos como equipo promueven las mejoras.

4. Organización horizontal.

Comunicación multidireccional; la siguiente operación es el cliente.

5. La calidad es primero.

Pensamientos no comprometido inspirado por la metas; la satisfacción del cliente es lo primero, la satisfacción del cliente es igual a calidad.

6. Sistemas de operaciones.

Trabajo en equipo para la resolución y el mejoramiento continuo.

7. Medición del desempeño para el mejoramiento.

La satisfacción del cliente y mediciones que enfatizan la necesidad del mejoramiento continuo, son predominantes.

La contradicción entre paradigmas nos muestra la evolución de las ideologías presentes, estas ahora son más enfocadas al factor humano, así como a la rapidez, logrando con ello una relación más fuerte en el factor empleado-empresa.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> INGENIERO ANTONIO CORDERO HOGAZA  
FACULTAD DE INGENIERIA; SEMESTRE 94-11

PREMISAS DEL EMPRENDEDOR

1. No existe labor emprendedora que no esté acompañada de estres, el cual puede ser psicológico, fisiológico a la combinación de ambos.
  2. .Emprender significa enfrentarse a una situación amenazadora. El éxito está en las respuestas psiquicas o biológicas a dichas amenazas o demandas del entorno.
  3. Emprender trae aparejado una cierta dosis de incertidumbre.
  4. El problema es que no todas las personas pueden vivir sin un alta y prolongada incertidumbre, por esto, no todos soportan ser emprendedores (encontrarle el gusto a los riesgos).  
"El emprendedor se dobla, pero no se quiebra".
  5. El trabajo del emprendedor se vuelve más difícil, porque se desempeña en una atmósfera de competencia permanente y a veces se ve dañado psicológicamente (El emprendedor odia perder, pero no tiene miedo a que esto ocurra).
  6. La diferencia entre la posibilidades reales de un negocio y
-

las expectativas del emprendedor, se consideran como una fuente de estres importante; el realismo atenúa sus consecuencias (no te preocupes, ocúpate).

7. El emprendedor sufre por tener que hacer lo que cree que tiene que hacer sin un equipo de trabajo. Al principio de todo negocio son la soledad, la rutina y lo desconocido lo que genera más estres.
8. Lo más difícil es vencer el estres o la depresión, cuyo origen no encuentra el emprendedor; de repente te sientes muy angustiado "a veces incluso cuando las cosas parecen salir bien", pero la obsesión que ocasiona esa angustia es a veces muy difícil de detectar y de erradicar.
9. Es confortable decir que el emprendedor tiene un absoluto control de su propio destino. Sin embargo, esto provoca estres y ha muchos empresarios los ha llevado a la muerte prematura.
10. Ser emprendedor como ya se ha dicho, es trabajar en completa soledad; en esta situación, no existe el estímulo o el reconocimiento a uno mismo. Sólo una persona segura, fuerte emocionalmente, autónoma, logrará encontrar su propia fuente

de estímulos, orientación y satisfacción.

No se trata de quitarle el ánimo a un futuro emprendedor, con estos puntos, sino todo lo contrario. Se trate de mostrar la verdad a la que un posible emprendedor se enfrentará, si decide entrar a esta clasificación, más vale prevenir que lamentar.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> INGENIERO ANTONIO CORDERO HOGAZA  
FACULTAD DE INGENIERIA; SEMESTRE 94-11

Empresa Tradicional ( hasta 80's )
------------------------------------

1. Ocupados en diseñar políticas y métodos rutinarios de actuar.
2. Mayor preocupación por tener una organización (estructuras y funciones) claramente definidas. Empleo intenso de manuales de organización de procedimientos y descripciones de puestos.
3. Demasiado énfasis en la supervisión y el control.
4. La mayor preocupación es reducir costos.
5. Manejo de sistemas de registro y control de personas.
6. Poco conocimiento del mercado (la preocupación de vender).
7. Manejo de estímulos y recompensas a corto plazo (sueldos, despensas, etc.).
8. División del trabajo y especialización de individuos en funciones específicas.
9. La maximización del autointerés del individuo conduce a niveles más altos de bienestar general.
10. La calidad se controla por un área específica exclusivamente.
11. El objetivo central es la maximización de utilidades.
12. La organización se ve como una estructura y funciones. Se busca la formación de la autoridad.

13. Existe cierta preocupación por el mercado y un cierto interés por la competencia legal.

E m p r e s a      M o d e r n a      ( 9 0 ' s   e n   a d e l a n t e )
---

1. Visión estratégica sobre lo que la organización puede o debe hacer a largo plazo.
2. Énfasis en el trabajo de equipos, de trabajos que pueden dar resultados específicos.
3. Identificación en la estructura, de las unidades estratégicas que dan resultados "clave", (área donde está el dinero).
4. Centradas en la innovación identificación y llevando a la práctica cambios inteligentes.
5. Ocupadas en conseguir un rendimiento superior, no sólo en reducir los costo.
6. Conocen su mercado, así como su competencia y se preocupan por ambos.
7. Buscan la satisfacción de todos los participante (clientes, empleados, accionistas y sociedad).
8. Mayor participación y colaboración, la responsabilidad se comparte. El trabajo en equipo es como  $1+1=3$  (Sinergia).

9. Establecimiento de límites a la especialización en términos de lograr desempeños significativos.
10. Necesidad de una conducta social corporativa. En la actuación de cada participante se toman en cuenta los objetivos y necesidades de los demás.
11. La calidad se construye "no se mide" todos participan en su control.
12. Las utilidades son vistas como una consecuencia de cumplir con el objetivo de satisfacer con calidad las necesidades de los clientes.
13. La organización es vista como un sistema abierto y dinámico que cambia en función de las fuerzas, externas e internas.
14. Se busca vivir en armonía con la naturaleza.
15. Se busca alternativas de energía de eliminación de contaminantes y se toma conciencia de los recursos escasos; es decir, se piensa ecológicamente.
16. Se tiene una perspectiva internacional, hay preocupación por conocer las oportunidades y riesgos que planean los precios de globalización de las economías mundiales.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> INGENIERO ANTONIO CORDERO HOGAZA  
FACULTAD DE INGENIERIA; SEMESTRE 94-11

## III.2.1 DEPENDENCIA CULTURAL SOBRE LA EMPRESA

Como sabemos, el gran problema que tuvo la empresa mexicana fue principalmente el hermetismo que existió por mucho años ante el mundo, lo que originó la escasez de: investigación, innovación tecnológica, capacitación entre otros; dando por tal motivo, el rezago de la planta productiva, arrojándonos a la dependencia cultural empresarial como tecnológica que ahora estamos viviendo; este atraso colocó a México en desventaja y en el receptor de teorías extranjeras que, a lo mejor en sus países de origen si funcionaban, pues contaban con la educación, infraestructura, tecnología, economía y las necesidades para implementarlas, y por tal motivo daban buenos resultados, caso que no se suscitaba en nuestro país, estas teorías fueron entrando y saliendo en algunas empresas de gran embergadura, pues al no contar con los medios adecuados de comunicación con el exterior sus adaptaciones no daban los resultados deseados, hubo teorías que fueron más aceptadas que otras, que se acomodaban más a la idiosincrasia y necesidades de México. Había casos en que ya la empresa había asimilado los cambios y realizado grandes esfuerzos para su implantación, pero antes de que ésta rindiera frutos, la alta dirección ya tenía en mente otra nueva teoría, "llegó algo nuevo hay que cambiar, porque en tal país se está ocupando X teoría y les está dando resultado".

Y en ese momento nacia el gran error de muchas empresas que era el desechar todo y empezar de nuevo, como se dijo anteriormente, no se esperaban a cosechar los resultados que pudieron haber obtenido. Logrando con esta mentalidad que, México siempre se encontrara reaccionando a los cambios mundiales y no accionando hacia su futuro, pues siempre se estaba bastante ocupado descifrando las nuevas ideologías que nacen lejos de sus fronteras. No hay nada malo en imitar lo bueno, sino el reto está en la adaptación.

Mientras tanto, en el ambiente micro y pequeño empresarial las teorías no pasaban de simples comentarios, en donde se oían cosa como éstas -las empresas que quieran cambiar que cambien, pues no tienen otra cosa que hacer y al tener grandes utilidades que pueden invertir en su transformación que las ocupen, nosotros, como pequeños empresarios seguimos trabajando al modo y vendiendo al precio que queremos, pues no hay de que preocuparse, ya que nos encontramos bien protegidos por las políticas gubernamentales establecidas en nuestro país-.

Ahora es necesario pensar diferente, creemos que por los cambios internacionales que estamos viviendo y de los cuales ya somos parte, tenemos que jugar con algunas de las reglas que se están empleando en el extranjero, pues sería ilógico ponernos a inventar

---

a estas alturas el hilo negro, debemos de tomar lo que está hecho pero inteligentemente, evitando caer en los errores del pasado, modificando, adaptando y mejorando diseños, procesos y servicios, para poderlo lanzar al mercado nacional e internacional de acuerdo con las características y gustos de cada país.

En esta década una de las más recientes teorías que ha salido al mercado es la Reingeniería, la cual tiende a la reorganización y rompimiento de conductas previamente establecidas, esencialmente, ésta como todas las teorías exteriores puede ser un salvavidas para ciertas empresas o un veneno mortal para otras, el secreto radica en el equilibrio, en determinar hasta que punto estamos conscientes de romper con lo establecido para generar un renacimiento de la empresa. ¿Por qué no conjuntamos esta teoría con otras y tomamos de cada una lo mejor para nosotros?, como por ejemplo, la reingeniería busca como se mencionó anteriormente, el rediseño de la estructura empresarial, a esto podemos conjuntar una mejora continua con el fin de no permanecer estáticos en un sólo proceso de cambio, sino buscar siempre hacer las cosas mejor que antes.

### III.3 LA CAPACITACION Y EL EMPRESARIO MEXICANO; 70

#### CUESTIONAMIENTOS PAR SU ORIENTACION

Para poder tener siempre un lugar de ganadores dentro del medio en que nos desenvolvemos es necesario mantenernos capacitados, de lo contrario estaremos en peligro de volvernos obsoletos, orrillándonos por tal motivo a dejar la competencia y hacernos a un lado, ya que depende de cada uno tomar el lugar que queremos que nos corresponda; es decir, sentarnos a ver el desfile de los triunfadores o ser parte de él; el mantenernos siempre al día es difícil, pero nadie a dicho que es fácil. No cabe la menor duda que, las satisfacciones son reconfortantes cuando gracias a la dedicación y perseverancia logramos nuestros objetivos.

Nosotros pensamos y creemos que ahora la capacitación no sólo le corresponde al niño, joven, obrero, enfermera, ingeniero, etc., sino a todos y cada uno de los mexicanos que nos sentimos comprometidos con nuestro país, sin excluir, por supuesto, al empresario que debe pensar que los cambios a la modernización implican un trabajo persistente en diversos frentes como: la modernización de la administración y de las relaciones laborales, el mejoramiento de los recursos humanos, la capacitación, la investigación y el desarrollo de tecnologías junto con la

productividad. Detrás de éste marco conceptual de lo productivo en el que interviene significativamente la capacitación y la formación de recursos humanos, se encuentra toda una forma de pensar, valorar y actuar gracias a la capacitación, la cual, debe ser un proceso permanente de desarrollo de:

**Habilidades:** Manejo de fuentes de información, adaptación a los cambios, etc.

**Aptitudes:** Para el manejo de aspectos técnicos, administrativos, laborales, así como legales.

**Actitudes:** Que tenga un espíritu de triunfo, de emprendedor, creativo, positivo.

Dicho desarrollo le permitirá una incorporación al ámbito del trabajo; esto representa para la empresa nacional una valiosa herramienta de transformación en los sistemas productivos, de organización del trabajo y del desempeño laboral de manera más eficiente.

La formación empresarial, la capacitación permanente, así como los mecanismos que faciliten la transferencia de información mediante el aprovechamiento de las telecomunicaciones, forman parte de las nuevas alternativas que deben manejar los empresarios, a fin de

ofrecer respuestas oportunas a la comunidad industrial, en su inaplazable tarea por modernizarse, ser competitivo y estar a la altura de los tiempos actuales, tomando en cuenta que este empresario debe manejar para la elmente requisitos como son:<sup>18</sup>

1. Conocer y saber interpretar un balance, estado de pérdidas y ganancias, un inventario y estado de resultados.
2. Saber interpretar el concepto "punto de equilibrio".
3. Tener el hábito de observar objetiva y generalmente al negocio.
4. Mantener actualizado sus conocimientos.
5. Tener visión para la competencia internacional.
6. Conocimientos de impuestos.
7. Conocimientos sobre aspectos legales.
8. Conocimiento sobre los tipos de formación de las empresas y las responsabilidades que acarrea cada una de ellas.
9. Saber la consecuencia que ocasiona una evasión fiscal.
10. Saber cuales son la funciones de Canancintra, Coparmex y Canaco.
11. Saber qué beneficios otorgan las instituciones anteriormente mencionadas.

<sup>18</sup>REVISTA EMPRENDEDORES; VOLUMEN VIII No.26  
IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION PARA LA  
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

12. Investigar si existe alguna institución del ramo al que se dedica el empresario.
  13. Saber cuáles son las limitaciones personales y técnicas a las que está expuesto.
  14. Saber el sentido que le quiere dar a su organización.
  15. Determinar un organigrama básico.
  16. Determinar cuáles serán las fuentes de información.
  17. Elaborar políticas de trabajo.
  18. Realizar estudios con base en recursos materiales y humanos para determinar la factibilidad del producto.
  19. Someter el producto a pruebas, para determinar si éste cumple con las finalidades al que será destinado.
  20. Buscar un asesoramiento para someter las materias primas a pruebas de calidad y asegurar que éstas siempre se mantengan en los rangos establecidos.
  21. Conocer a la competencia gracias a estudios de mercados, materiales que ocupan y eficiencia del producto.
  22. Saber calcular eficientemente el presupuesto necesario que implica el negocio.
  23. Determinar la cantidad de efectivo y crédito necesarios.
  24. Tener presente una cantidad para emergencias.
  25. Estimar los plazos para pago del pasivo circulante.
  26. Saber qué garantías ofrecen sus facturas, contratos de ventas,
-

- etc. para obtener créditos.
27. Estimar la cantidad de tiempo en el que sus productos generen dinero.
  28. Saber elaborar gráficas de punto crítico y retorno de la inversión.
  29. Conocer la fuente de financiamiento que ofrece la SECOFI a la micro y pequeña empresa.
  30. Conocer y saber manejar las tasas de interés, trámites y tipos de financiamiento bancarios.
  31. Estar enterado de las exenciones de impuestos que se otorgan como fomento a la micro y pequeña empresa.
  32. Saber cuál es la cobertura más eficiente para la adquisición de un seguro para la empresa.
  33. Determinar un punto físico eficiente para la localización de la empresa.
  34. Conocer los servicios con los que cuenta la empresa.
  35. Investigar si sus procesos ocasionarán problemas en el sitio de ubicación.
  36. Determinar qué beneficios originará a la comunidad.
  37. Saber cuáles serán las instalaciones más convenientes que requiere su empresa.
  38. Saber seleccionar y optimizar el espacio para la distribución de la empresa.
-

39. Conocimientos de uso de suelo.
40. Tener un pleno control de la producción dentro de la empresa, y en caso de no cumplir con la demanda, apoyarse en maquiladores.
41. Conocimientos técnicos para poder evaluar la adquisición de maquinaria usada.
42. Conocer los principales distribuidores de refacciones, así como de servicios especializados.
43. Determinar el tamaño del lote óptimo que más le convenga a la empresa.
44. Diseñar el área de trabajo de tal manera que los movimientos sean mínimos.
45. Poder de evaluación para determinar donde podrían existir problemas de calidad y atacarlos rápidamente.
46. Saber determinar cual es el tipo de mantenimiento que más se acomoda a las necesidades laborales ó económicas de la empresa.
47. Conocer cuáles son realmente los requerimientos del personal que necesita la empresa.
48. Desarrollar programas de reclutamiento y selección, así como capacitación de empleados.
49. Conocer cuáles serán las políticas para casos como ausentismo, vacaciones, enfermedades, quejas, ascensos, etc.

50. Saber mantener buenas relaciones con el sindicato en caso de tener este tipo de organización en la empresa.
  51. Tener conocimientos de sueldos y salarios.
  52. Saber implementar que tipo de sistemas de salarios y sueldos manejará.
  53. Tener presente las condiciones de higiene y salud de los trabajadores.
  54. Conocer que una buena compra hace una buena venta.
  55. Crear un programa, el cual determine la calidad de las materia primas.
  56. Conocer cuáles son las características físicas que requiere la materia prima para dotar al almacén de ellas.
  57. Determinar el tamaño que determine la compra más eficiente.
  58. Saber determinar a quién va encaminado el producto y facilitar su adquisición.
  59. Saber enfocar si el producto es capaz de soportar las políticas de ventas.
  60. Crear medios que nos permitan juzgar la competencia.
  61. Si se lanza un nuevo producto, reconocer por qué será aceptado por el público.
  62. Si el producto ya es conocido, saber qué extra se le agregará al producto para entrar a la competencia.
  63. Conocer qué porcentaje de la ganancias determinaremos a la
-

publicidad.

64. Evaluar el precio del empaque.
65. Si el producto requiere de distribución determinar el medio que más convenga.
66. Diseñar rutas lo más eficientes para la distribución.
67. Determinar si es más barato rentar el transporte, concecionarlo o hacerlo propio de la empresa.
68. Si éste pasará a posesión de la compañía, determinar que cantidad pasará a mantenimiento.
69. Tener presente la obsolescencia de los transportes.
70. Conocer la nueva arma de la competencia "POCS" precio, oportunidad, calidad y servicio.

Con esta lista no se pretende hacer del empresario un todólogo, pero es necesario que éste sepa interpretar y manejar dichos conocimientos, para que pueda tomar las decisiones pertinentes, y de igual forma pueda estructurar un equipo de trabajo eficiente acorde a las necesidades actuales de la empresa.

Por otro lado, cabe resaltar que en México la mayoría de nuestros empresarios no cuentan con la preparación suficiente, según datos obtenidos por medio del Inegi y Nafin en su última encuesta publicada el 6 de mayo de 1994, nos da cifras que son realmente

---

sorprendentes:

E S C O L A R I D A D	PORCENTAJE
NINGUNA	3.5
PRIMARIA INCOMPLETA	18.0
PRIMARIA COMPLETA	20.9
SECUNDARIA INCOMPLETA	8.1
SECUNDARIA COMPLETA	13.6
EST. TECNICOS INCOMPLETOS	1.7
EST. TECNICOS COMPLETOS	3.5
BACHILLERATO INCOMPLETO	3.2
BACHILLERATO COMPLETO	6.7
PROFESIONAL INCOMPLETA	5.8
PROFESIONAL COMPLETA	13.6
POSGRADO	1.4

Por lo expuesto en la tabla podemos darnos cuenta de la realidad a la que nos estamos enfrentando, pero a pesar del escaso nivel educativo con que contamos en la micro y pequeña empresa, es

necesario saber cómo estos empresarios se han preocupado de capacitarse por su cuenta y los datos son los siguientes:

EMPRESARIOS QUE HAN RECIBIDO CAPACITACION	62.3
EMPRESARIO QUE NO HAN RECIBIDO CAPACITACION	36.8

Lo que podemos ver a simple vista es que casi el 21% de los empresarios que hay en el país sólo cuentan con la primaria, aunado a esto tenemos que el 36.8% de los empresarios no han recibido capacitación; porcentajes sin duda muy interesantes, ya que en una economía abierta como en la que estamos viviendo, no es posible seguir con cifras tan inferiores en cuanto a la capacitación se refiere. Estamos entrando en una época en donde los conocimientos obtenidos serán clave para el desarrollo favorable de las organizaciones, ya sean grandes o pequeñas. La fuerte competitividad que se da en los mercados nacionales e internacionales, reclama de cualquier empresario una visión global, para que éste pueda conducir hacia el éxito su organización.

#### III.4 PREDICCIONES PARA EL AÑO 2000 DE ALVIN TOFFLER

Estamos inmersos en un contexto de cambio. A pesar de que los cambios surgen en forma numerosa y caótica, existen pautas (para Toffler) que nos permiten identificar y comprender los cambios que se avecinan en los negocios, la economía, la política y los asuntos mundiales.

El asunto clave está en quién dará forma a estos cambios y cómo lo hará. En esencia estamos ante un nuevo sistema de poder. Resulta, por ello, necesario elaborar una nueva teoría del poder social: no estamos frente a una transferencia de éste, sino frente a un cambio en su naturaleza.

##### El Nuevo Sentido del Poder

El poder que nos define como naciones o individuos está en un proceso de redefinición. En el mundo se observa el derrumbamiento de la autoridad antigua (URSS) y el surgimiento de nuevos polos de poder que exigen un reacomodo de las fuerzas (Japón, Europa).

Las fuentes del poder han sido:

- La violencia

- La riqueza
- El conocimiento

A partir del análisis de estos conceptos se pueden comprender la naturaleza y el sentido del cambio que está experimentando el poder. Toffler define varias pautas:

1. Estamos en los albores de una nueva etapa que sucede al ciclo agrario primitivo, así como al industrialismo o etapa de las chimeneas.
2. Esta nueva etapa se define como la era de la información, en donde ésta sustituye al trabajo físico. Un nuevo sistema de creación de riqueza basado en la tecnología y la informática parece darle al futuro una definición como periodo de la inteligencia.
3. La Revolución Industrial implicó la pérdida del poder de la familia y de la nobleza empobrecida y el surgimiento de una nueva clase dominante: los líderes empresariales, burócratas y magnates de la comunicación de masas. El inicio de un nuevo sistema de creación de riqueza transforma la vida familiar, empresarial, política de la nación-estado y la estructura en

sí del poder mundial.

4. Toffler avisora un profundo cambio de poder que considera nuevos y dramáticos reacomodos, luchas por el control para el futuro inmediato.
5. El poder es una dimensión dentro de las relaciones humanas, no es bueno ni malo; constituye el recíproco del deseo: todo aquello que pueda satisfacer los deseos de una persona tiene poder.

La calidad del poder depende de la fuente de la que emane:

- La violencia es efectiva, pero genera más riesgos: la absoluta inflexibilidad (el castigo-la amenaza) es un síntoma de debilidad.
- La riqueza es más versátil.
- El conocimiento representa el poder aplicado a partir de la persuasión: la habilidad para hacer que otros hagan lo que no desean: implica el concepto de eficiencia (menos recursos y más resultados).

El conocimiento es la nueva riqueza de la etapa de la información: el poder del cerebro, la capacidad intelectual y

---

el conocimiento de si mismo.

6. En el juego del poder del conocimiento, los hechos, las mentiras, las leyes y las verdades son las armas con que Toffler define estos conceptos:

- **Conocimiento:** significa información depurada como afirmación más general (imágenes, imaginación, actitudes, valores).

- **Información:** son los datos ordenados por categorías o planes de clasificación u otras pautas.

- **Datos:** hechos más o menos inconexos.

El conocimiento es la fuente de poder más versátil: no se gasta, es infinitamente ampliable, puede adquirirlo el pobre y el rico: es democrático. La lucha por el poder se centra en la distribución del conocimiento y el acceso a él. Su control es el punto capital de la lucha por el poder en la sociedad.

## EL CAMBIO DE PODER

ALVIN TOFFLER SINTESIS DE LA OBRA  
APUNTE BASICO PARA LA CONFERENCIA " UN CAMBIO ESTRUCTURAL "  
RESUMEN: CENTRO MEXICANO DE CAPACITACION Y SERVICIOS EDUCATIVOS;  
MEXICO, SEPTIEMBRE DE 1992.

### La Vida en la Economía SUPERSIMBOLICA

La economía supersimbólica surge a partir del cambio en la naturaleza del poder. Puede definirse con base en las siguientes consideraciones:

1. El nuevo sistema para crear riqueza depende por completo de la comunicación y distribución instantánea de datos, ideas y símbolos.

Las tendencias apuntan hacia:

- La producción adaptada a la necesidad del cliente (no la masificación). El surgimiento de nichos de mercado.
- Nuevas formas organizativas y el debilitamiento de la empresa monolítica.
- Nuevas estructuras productivas (locales y mundiales) y debilitamiento del concepto proteccionista del estado-nación.
- El surgimiento del **cognitariado** frente al proletariado.

2. El surgimiento del nuevo régimen genera el conflicto con las estructuras de poder del pasado. En el marco de este cambio que genera conmoción y revolución están los centros de la nueva riqueza: los medios y sistemas de comunicación y los ordenadores, principalmente.

Si el conocimiento es el arma clave de la nueva etapa, entonces la influencia de los medios de comunicación y la habilidad para manipular los símbolos, son decisivos. De hecho, los conceptos de valor (el dinero, los bienes materiales, etc.) de la época de las chimeneas, son radicalmente transformados para dar lugar al dinero supersimbólico: suma de valores mas abstractos fundados en la información y el conocimiento.

3. El cambio hacia el conocimiento como la auténtica panacea del poder, será tarea en esta economía supersimbólica de individualistas, luchadores y radicales que desplazarán a los anónimos burócratas o directivos.

4. En la base de las absorciones y reestructuraciones que sufren las empresas, está cambiando la naturaleza del poder y el reacomodo de la violencia, la riqueza y el conocimiento como sus fuentes.

En medio de este desconcierto y confusión se ignora la influencia del poder en la generación de beneficios. En este sentido, el poder es una ecuación económica, es intrínseco a todas las economías; es parte del proceso de producción.

5. Para Toffler los tiempos actuales no son "normales". Una exacerbada competencia y el cambio acelerado exigen constante innovación, y ésta genera el conflicto en la base social. En este tiempo sin embargo, conviven el poder basado en la violencia, en la riqueza y el conocimiento. Toffler analiza la naturaleza de cada una:

- Las transacciones comerciales disimulan la violencia en un proceso de contención, de trasmutación a otra forma y de ocultación. La violencia estatal reemplaza a la privada: monopoliza ésta.
- La ley es producto de la violencia sublimada; es la potencial aplicación de la violencia. Esta, sin embargo se ha utilizado por el uso del dinero.
- La riqueza es mas versátil, puede castigar o premiar. Constituye para el industrialismo la principal fuente de poder. El dinero constituye un poderoso motivador y controlador de la masa de trabajadores.

El auge del estado-nación industrial acarrea el monopolio de la violencia, su transformación en ley y la creciente dependencia del dinero.

De los modelos estáticos que el industrialismo consagró para traducir la riqueza en capital y bienes tangibles a la volatilidad extrema del dinero, en la actual circunstancia media en decenios de avance dramático en la tecnología. Los viejos esquemas fundados en empresas gigantescas y la lenta movilidad de los recursos están siendo incapaces de responder a la flexibilidad del mercado financiero actual.

El valor tangible del dinero se evapora cuando este zigzaguea por todo el mundo. Su enorme carga especulativa y el poco control de los bancos centrales plantea la necesidad de idear nuevos sistemas de control de los capitales. Un intento de carácter supranacional lo constituye la comunidad económico europea. En esta lucha se debaten los nacionalistas-centralizados y los mundializadores; en conclusión, la volatilidad del dinero es sólo una punta de la verdadera revolución en la naturaleza de la riqueza en sí. "Porque algo extraño, casi fanático" le está sucediendo al dinero mismo y a todo el poder que fluye del él.

---

- El conocimiento es una riqueza hecha símbolos. Frente al carácter finito del capital tradicional (tierra y maquinaria) el símbolo del conocimiento es inagotable sin llegar a ser excluyente.

El nuevo capital fundado en el conocimiento es el más "irreal" simbólico, descansa sobre intangibles: valores, papel, etc. De esta sustancia con valor intrínseco de la era agrícola al papel moneda del industrialismo se llega a la tarjeta de crédito (inteligente, superinteligente). Este nuevo dinero electrónico amenaza con conmocionar muchas relaciones de poder asentadas desde tiempos muy remotos.

En el vértice del cambio está el conocimiento incrustado en la tecnología. En nuestro momento, el dinero es un impulso electrónico evanescente que se transforma al instante en un fenómeno visual: es la información la base del conocimiento.

Si un impulso electrónico (tarjeta de crédito) puede cambiarse por bienes o servicios, entonces las riquezas fundadas en ellas son simbólicas y así el poder.

Como resultado de este cambio sustancial, la nueva economía supersimbólica planteará un nuevo contexto laboral basado en:

---

- Incremento de la actividad mental (áreas de servicios) y disminución de la labor manual.
- Concepto de trabajador inteligente, capacitado y no intercambiable.
- Amplio conocimiento de la capacitación (aptitudes interpersonales o culturales, escolarización, aprendizajes profesionales).
- Revalorización del sector de servicios.
- Redefinición de estructuras laborales y de conceptos obsoletos de la antigua maquinaria del poder industrial: corporación, sindicato y gobierno.

Alvin Toffler define el perfil de las empresas que enfrentan este cambio como:

- Poco cultos, y
- Muy cultos

La empresa poco culta está basada en el concepto del cómo un producto del capital y del trabajo, se orienta a la producción tradicional y emplea trabajadores poco capacitados y con mano de obra barata.

La empresa culta es mas flexible. Suma al concepto de valor, la coordinación superior y el trabajo mental. Se orienta al servicio y establece un concepto de producción más conocimiento. El resultado es mayor diversidad, velocidad y complejidad en la operación.

El concepto de trabajador como factor que aporta un valor mental al proceso es clave, cualquier trabajador por el conocimiento está capacitado para utilizar los símbolos utilizados y puede comunicarlos.

De aquí que las nuevas profesiones se definan por la cantidad de procesos de simbolos o labor mental que desarrollan. El cognitariado (antes proletariado) definirá sus labores a partir de los siguientes parámetros:

- Magnitud del proceso de información
- Naturaleza rutinaria o programable del trabajo
- Niveles de abstracción
- Acceso al banco central de datos
- Cantidad de autonomía y responsabilidad

El conocimiento es un medio versátil que permite reducir el uso de materias primas, trabajo, tiempo, espacio y capital.

---

El uso de la informática, la producción simultánea y los procesos integrados hacen del conocimiento el recurso central.

Al capital monetario debe sustituirse por el capital humano. Estos cambios por la forma que vemos al mundo, creamos riqueza y ejercemos poder, están impactando a las empresas monolíticas, burocráticas y poco cultas que han dominado el mercado en el periodo industrial.

#### Las Guerras de la Información

El alto valor del conocimiento ha desatado luchas por su control. Esta guerra total que ha vislumbrado Toffler se ha gestado a partir del nuevo poder de la información. La batalla de la alta tecnología por la información se ha librado en varios frentes:

- Entre comerciantes y fabricantes (supermercados norteamericanos)
  - Las redes electrónicas
  - La empresa (el ejecutivo de la información)
- 
- La época en la que las grandes empresas fabricantes determinaban la relación de poder con los comercios ha terminado a partir de la implantación del código de barras (CUP) en los productos.

A través del lector óptico, el comerciante tiene acceso a una cantidad de información gigantesca (inventarios, precios, espacio en la estantería, característica del grupo, etc.)

El cliente efectúa un doble pago: en metálico y en información. La información es tan importante para los fabricantes, porque puede determinar el diseño, la producción de bienes y servicios, su distribución, etc.; quien posee esa veta es comerciante y esto ha representado un giro en la relación de poder.

- Las redes electrónicas se han convertido en arma estratégica. Se establecen a partir de una serie de computadoras y un satélite, y actúan a partir de impulsos electrónicos. Son medios inteligentes que transmiten, analizan, combinan, reagrupan y alteran información. El poder de la red está en:
  - La transmisión instantánea de información
  - El acceso a otras redes (asociación)
  - La reducción de papeleo y de existencias (transportación, almacenaje, etc.)
  - La respuesta mas flexible al cliente.

La estrecha comunicación entre el cliente y el detallista define las necesidades específicas e impone al fabricante las condiciones. Es indudable que la electrónica exige el cambio de la estructura de la empresa, esto como resultado de la reestructuración de mercados, lo que genera extrañas formas híbridas de competencia.

Tanto el acceso del comerciante a la información del cliente, como la asociación de redes privadas, plantean un problema entre la intimidad y la vida pública. La información vaciada en la compra, y después en la tarjeta de crédito, puede definir un modelo, una forma de vida del cliente. Por otra parte, cuánto vale esa información y en qué medida puede ser utilizada sin autorización del mismo.

La guerra entre las redes de información se basa en el establecimiento de normas que no permiten el acceso a las redes de un sector (IBM, sistema operativo); esto plantea un conflicto entre los antiguos gigantes que monopolizaban la información y la ingente competencia que exige el flujo libre de ésta. Como consecuencia surge una paradoja: en la guerra por el control, encauzamiento y regulación de la información, la norma es protectora de un monopolio y niega el libre flujo; sin embargo, la complejidad tecnológica exige imponer normas a productos más avanzados.

- El ejecutivo que define Toffler como el Director General de

---

Información (DGI) está en el centro de la batalla, en el seno de la empresa. El reordenamiento del poder en el interior de la empresa se da a partir del acceso a la información. El consciente no aprecia esta nueva fuente de poder. El sistema de control interno se logra a partir de la concentración de computadoras enormes, y por ende, ante el surgimiento de las microcomputadoras individuales en el establecimiento de "códigos de circulación electrónica": verdaderos policías de los datos.

La guerra total de la información implica el espionaje industrial; verdaderas microguerras de información en las empresas donde tiene el poder el que vulnera las redes del otro DGI.

La solución no sólo es el desarrollo de tecnologías de contraespionaje, sino la elaboración de un sistema de información en la empresa que establezca normas de intercambio en el marco de una ética profesional. Sin embargo, esto no existe todavía y la guerra está declarada.



ASOCIACION DE COMERCIANTES  
DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE MEXICO, A.C.

## Amigo empresario:

La Dirección Regional Ciudad de México de Nacional Financiera, en coordinación con la Asociación de Comerciantes del Centro de la Ciudad de México, A.C., los Intermediarios Financieros radicados en la Delegación Cuauhtémoc e Instituciones especialistas en consultoría y asistencia técnica, estamos llevando a cabo acciones que contribuyan a la modernización integral de su empresa y que le permitan a usted, prepararse para enfrentar el cambio.

Una de estas acciones, donde hemos reservado un lugar para usted, como invitado especial, es el:

### "SEMINARIO DE FOMENTO EMPRESARIAL"

El cual tiene como finalidad, proporcionarle todos los elementos necesarios para el desarrollo total de su empresa.

Este evento, se llevará a cabo el día 13 de mayo de 1994, en el Auditorio del CENTRO NAFIN, ubicado en Uruguay No. 58, Col. Centro, de las 9:00 a las 11:00 hrs.

Agradecemos confirmar su asistencia a los teléfonos:

NACIONAL FINANCIERA, S.N.C.

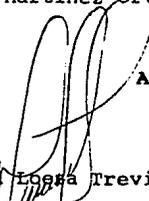
Lic. Santiago Quezada Domínguez

Lic. Laura Martínez Ortega

6-28-20-62 y 6-28-20-64

6-28-20-92 y 6-28-20-91

Atentamente,

  
Lic. Daniel Ibarra Treviño  
Presidente  
de Asociación de Comerciantes  
del Centro de la Ciudad de  
México, A.C.

  
Lic. Héctor Flores Santana  
Director Regional Ciudad de  
México.  
Nacional Financiera, S.N.C.

Admisión Gratuita



NACIONAL FINANCIERA



UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC



CENTRO NAFIN

CURSO:

## CONTABILIDAD

TEMAS GERENCIALES PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

**MODULO I:**  
EL LENGUAJE DE LOS NEGOCIOS  
( Contabilidad Básica )

**MODULO II:**  
CUANTO CUESTA LO QUE PRODUCES Y VENDES  
( Costos )

**MODULO III:**  
LA MEJOR HERRAMIENTA PARA PLANEAR  
( Presupuestos )

**MODULO IV:**  
DOCUMENTOS NECESARIOS PARA  
MANEJAR BIEN TU NEGOCIO  
( Control Interno )

**MODULO V:**  
EVITATE COMPLICACIONES  
CUMPLIENDO CON TUS  
CONTRIBUCIONES  
( Fiscal )

FECHA: MAYO 16 AL 27  
DURACION: 30 HORAS  
HORARIO: 17:00 A 20:00 P.M.  
COSTO: N\$ 1,200 00

INCLUYE: - MATERIAL DIDACTICO  
- DIPLOMAS CON VALOR  
CURRICULAR

### PARA MAYOR INFORMACION:

CENTRO NAFIN  
ISABEL LA CATOLICA 51 MOD. 24 MZZ.  
TEL. 628-21-77 ó 628-20-91  
LIC. CATALINA DEL VALLE

UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC  
AV. EUGENIA No. 1010  
COL. DEL VALLE  
TEL. 543-31-55 ó 543-67-84  
I.C. CONSUELO RAMIREZ



NACIONAL FINANCIERA



UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC



CENTRO NAFIN

CURSO:

## FINANZAS

TEMAS GERENCIALES PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

### MODULO I:

LA SITUACION DE TU EMPRESA:  
COMO DIAGNOSTICARLA  
( Analisis Financiero )

### MODULO II:

TASAS DE INTERES: OBTEN LAS  
MEJORES  
( Matemáticas Financieras )

### MODULO III:

LA MEJOR ALTERNATIVA DE  
INVERSION  
( Evaluación de Proyectos )

### MODULO IV:

COMO OBTENER DINERO  
PARA TU EMPRESA  
( Costo y Estructura de Capital )

FECHA: JUNIO 06 AL 15  
DURACION: 15 HORAS  
HORARIO: 17 00 A 20 00 P.M  
COSTO: N\$ 700.00

INCLUYE: - MATERIAL DIDACTICO  
- DIPLOMAS CON VALOR  
CURRICULAR

### PARA MAYOR INFORMACION:

CENTRO NAFIN  
ISABEL LA CATOLICA 51 MOD. 24 MZZ.  
TEL. 628-21-77 ó 628-20-91  
LIC. CATALIN\ DEL VALLE

UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC  
AV. EUGENIA No. 1010  
COL. DEL VALLE  
TEL. 543-31-55 ó 543-67-84  
LIC. CONSUELO RAMIREZ

C E N T R O - N A F I N

M O D U L O 3

ASESORIA JURIDICA E INGENIERIA  
FINANCIERA

## I N V I T A C I O N

CONFERENCIA SOBRE

### GUIA PARA LA INTEGRACION DEL EXPEDIENTE DE CREDITO

18 DE MAYO DE 1994 A LAS 11:30 HORAS  
EN LA SALA DE USOS MULTIPLES (MEZZANINE)

#### T E M A R I O

1. VIABILIDAD DEL PROYECTO
2. ANTECEDENTES JURIDICOS
3. ANTECEDENTES FINANCIEROS
4. GARANTIAS

DURACION UNA HORA

INTERESADOS PASAR A REGISTRARSE AL MODULO DE ASESORIA  
JURIDICA E INGENIERIA FINANCIERA. MODULO 3 (MEZZANINE).

LIC. DOLORES ABEN T.  
TELS. 628.21.56  
510.07.64

CUOTA DE RECUPERACION

N\$20.00

# HEMEROGRAFIA

## Desregulación y Libre Inversión Foránea, Entre las Demandas

# Urgente Plan de Ayuda a la Microindustria, Propone la IP

Los dirigentes del Consejo Coordinador Empresarial, ANIERM, Coparmex, Canacintra, Concamin e IPADE demandaron al gobierno un paquete de 15 medidas para que en México se dé una revolución microeconómica.

Luis Cárcoba, Rodrigo Guerra, Vicente Gutiérrez, Antonio Sánchez y Fernando Cortina plantearon que si los beneficios de estos cambios no llegan a las empresas, los "éxitos" de la política macroeconómica servirán de muy poco.

## Injusticia Social

### La Pobreza en México

Carlos T. Wagner W.\*

**E**n el Valle del Mezquital nunca encontré un Cristo resucitado, pero en cada templo había un Santo Entierro: era evidente que los otomíes entendían el dolor, la miseria y la muerte; en cambio, paz, prosperidad y alegría les resultaban utopías abstractas, increíbles.

Antes compadecía a los indígenas; hoy compadezco a todo nuestro pueblo que sufre una miseria y desesperanza semejante; y, mientras, el gobierno resulta incapaz ante la pobreza generalizada, a pesar de que el gasto público equivale al 28 por ciento del PIB. De hecho, más allá de la propaganda electoral, el "gasto social" sólo es 26 por ciento y Pronasol apenas el dos por ciento del gasto total.

ción no llega a once en los países prósperos.

Además, el salario mínimo actual equivale al cuarenta por ciento del de 1982; por lo tanto, se requieren 35 nuevos pesos diarios y no catorce, para cumplir el precepto constitucional. La política de la última década de reducir la carestía deprimiendo los salarios logró que el 66 por ciento del personal perciba menos de dos salarios mínimos.

Y para una familia media de cinco personas, menos de dos salarios mínimos equivalen a la miseria y menos de cinco mínimos, a la pobreza permanente. La última encuesta oficial revela que el cuarenta por ciento de las familias (32 millones de personas) están en la miseria y que otras tantas nunca saldrán de la pobreza.

## Desconoce 40% de las Fábricas la Aplicación del Tratado Trilateral

Lourdes González Pérez / Finsat

A menos de un mes de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC), un amplio sector de la industria nacional desconoce el escenario al que se va a enfrentar a partir del primero de enero de 1994, acusaron miembros de la Confederación Nacional de Cámaras Industriales (Concamin), Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (Concanaco) y de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra).

Afirmaron que las cúpulas del sector privado muestran inmovilidad a pesar de la "carrera contra el tiempo" que viven los establecimientos fabriles del país. Pero también censuraron a aquellos que si quiera se han preocupado por saber los periodos de desgravación que les corresponden y por tanto, desconocen los retos y oportunidades que enfrentarán.

Dijeron que alrededor del 40 por ciento de las plantas fabriles -en todos los sectores productivos-, sobre todo micro, pequeñas y medianas, desconocen la fórmula de instrumentación del pacto trilateral, la desgravación arancelaria.

En parte, reconocieron, también es falta de interés y hasta muestra de ignorancia de los empresarios. Pero no se puede tener cultura exportadora y productiva "de gran-

des ligas" cuando no se han dado los elementos suficientes para ello, acusaron.

Ni siquiera se han preocupado por conocer cuáles y cuántas son sus contrapartes, su nivel de competitividad y el posible nicho de mercado que abarcarán.

Por otro lado, mencionaron que, al igual que la Secofi, los organismos culpables de la iniciativa privada esperaron hasta "ver seguro el TLC" para profundizar y ampliar el programa de difusión.

Aunque desde la conclusión de las negociaciones se realizaron foros y reuniones de "información", las pláticas eran tan vagas, tan demagógicas sobre los supuestos logros del equipo mexicano, que se desconfió en los puzos neuróticos, la explicación al detalle, orientado a cada sector productivo".

Algunos señalaron, no obstante, que son las cámaras y no las cúpulas las que han desconfiado la labor de "acercamiento con las industrias pequeñas y medianas".

En el caso de la Concamin afirmaron que se han llevado a cabo, infinidad de reuniones y acercamientos con los sectores productivos, pero sostuvieron que en diversas áreas se ha sentido apatía y desinterés de los directamente involucrados.

## Alianzas, la Clave Para Lograr la Competitividad en Pequeñas Empresas

Gerardo Cabrera

Las pequeñas y medianas empresas mexicanas deben establecer alianzas entre sí y con las del exterior para elevar su competitividad, expresaron miembros del sector privado.

En el seno de la XIX sesión de la Asociación Mundial de Pequeñas y Medianas Empresas (WASME), Víctor Manuel Terrones, primer vicepresidente nacional de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), indicó que los vínculos de complementación ayudarán a elevar la productividad y mejorar los procesos productivos.

clase de empresas y ayudar a negociar mejores condiciones de compra-venta de materias primas, obtener mejores apoyos financieros, así como asistencia técnica, subrayó por su parte Manuel Terrones.

Y afirmó que "las medianas empresas del país pueden llegar a consolidarse como importantes fuentes generadoras de empleo, estables y bien remuneradas".

La consolidación internacional, la subcontratación, la calidad total, la productividad y la asimilación de tecnolo-

## Urgen "Alianzas Tecnológicas" Para Aumentar la Productividad

José de Jesús Guadarrama H.

Monterrey, Nuevo León.- Es necesario hacer explícito el indispensable entendimiento de las universidades, el gobierno y la industria para que en colaboración se logre un incremento de la competitividad de la capacidad del país para resolver sus graves problemas, aseguró el rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, José Sarukhán Kermes.

último de esta unión será la sociedad, enfatizó que la alianza tripartita entre las universidades, el gobierno y la industria, "es objeto de recisión y de indagación de nuevas formas más efectivas en prácticamente todos los países en vías de desarrollo y aun en aquellos llamados del primer mundo, pues el asunto no es, de ninguna manera, tribal".

# CAPITULO IV

Las alturas logradas por grandes  
hombres no se alcanzaron en vuelo  
inesperado; ellos, en tanto que  
sus compañeros se dormían, se  
afanaban, en la noche, en la subida.

# **IV. EL INGENIERO INDUSTRIAL ANTE LOS NUEVOS RETOS**

**IV.1 El "nuevo" Ingeniero  
Industrial**

**IV.2 La Reingeniería y el  
Ingeniero Industrial**

**IV.3 Aptitudes, actitudes,  
habilidades y  
conocimientos del  
Ingeniero Industrial**

**IV.4 El Ingeniero Industrial  
como factor detonante  
en el desarrollo del país**

#### IV.1 EL NUEVO INGENIERO INDUSTRIAL

El entorno internacional sirve como base para definir las tendencias económicas y estrategias empresariales a seguir; no debemos olvidar que una de las posibilidades para alcanzar el éxito, es actuar antes que nuestros competidores o cuando menos al mismo tiempo, para poder delimitar certeramente los lineamientos a seguir. En una economía abierta como la que México está viviendo, no hay tiempo para el populismo o demagogia, estamos en momentos determinantes para el país y los únicos que en ésta globalizada competencia ganarán, serán aquellas empresas que sean competitivas, los sindicatos que hagan convenios de productividad para llevar a la alza los intereses de sus integrantes y, muy especialmente, todos aquellos profesionales que se actualicen.

Hoy en día, toda empresa debe practicar el lenguaje de calidad, rapidez, satisfacción y servicio total del cliente, tanto antes, como después de la venta, innovación y productividad, siendo éstos puntos cruciales para que una empresa sobreviva; y los encargados de llevar al triunfo a una empresa, serán precisamente los nuevos profesionales mexicanos.

Ante tal hecho, el cambio en la cultura mexicana debe darse desde

---

la formación de los que serán los futuros dirigentes de empresas. Cabe destacar que en México más del 63% de las empresas están dirigidas por ingenieros.

Tanto las empresas nacionales como las internacionales, han llegado a la conclusión, que invertir en la gente es exactamente igual que invertir en adelantos tecnológicos, buscando siempre que los resultados sean bien fundamentados y exitosos.

Nosotros creemos que en la dinámica actual mexicana y los cambios que traerá el TLC, un elemento crucial es el "nuevo" Ingeniero Industrial.

¿Por qué nuevo?. Ante los pasmosos avances tecnológicos que estamos viviendo, México ha quedado en un lugar rezagado, nosotros no invertimos y no innovamos tecnológicamente. Nuestro país no es manufacturero, la industria de la transformación no se encuentra apoyada, su maquinaria es obsoleta y en ocasiones su personal no es el adecuado para su óptimo desempeño.

El país debe empezar hablar en términos de productividad y buscarla desde sus centros de enseñanza; estos deben basarse en los requerimientos actuales; buscará solucionar y reforzar la industria

---

nacional, mandando al mercado nuevos profesionales capaces de interactuar y saber adaptarse a los rápidos cambios en el mundo globalizado.

La gerencia estratégica requiere de Ingenieros Industriales actualizados, tanto en conocimientos técnicos, como en la comprensión de los factores estructurales, sociales y políticos que le dan forma.

Existen dos áreas hasta ahora fundamentales para el desempeño del Ingeniero Industrial: el área de procesos de producción y la administrativa; dos áreas, que sin duda, se encuentran muy competidas internacionalmente y que son la base para el desarrollo económico del país, sin dejar atrás por supuesto, a otras áreas que coadyuvan a dicho desarrollo.

Es así como la Ingeniería Industrial debe buscar en sus egresados el crear un líder emprendedor, que pueda contar con los conocimientos de las ciencias exactas, que le den una formación en su raciocinio; es fundamental que cuente con conocimientos en el manejo, transformación, desarrollo y usos en generación de energía; siendo ésta la fuente motriz de la industria, así como también, saber aprovechar los adelantos que la tecnología nos ofrece. Si

---

bien en nuestro país existe una fuerte dependencia tecnológica, el Ingeniero Industrial debe encontrar la forma de adaptar dicha tecnología a la industria mexicana y no viceversa, para que pueda relacionar su responsabilidad empresarial con el adecuado uso, desarrollo e innovación de la misma.

El uso de sistemas de cómputo con los cuales puede tener un eficiente manejo de la información, se vuelve un punto vital, pues gracias a ésta podrá predecir y controlar su estrategia empresarial. El adecuado manejo de la información podrá dar al Ingeniero Industrial una visión amplia de las herramientas a usar y del camino a seguir.

En la actualidad, cada vez cobra más importancia el poder contar con un sistema de información y comunicación ágil, por medio del cual, se pueda tomar las decisiones pertinentes. Lo que antes se veía como una quimera, hoy es una realidad; los adelantos y avances en la electrónica han originado que las distancias entre los continentes se acorten, y pueda haber entre ellos un adecuado flujo de información, de ahí que el egresado de Ingeniería Industrial y futuro empresario pueda manejar y controlar el intercambio de la misma.

Si bien la palabra Ingeniero se deriva del vocablo ingenio, este debe ser capaz de usar su creatividad y ¿por qué no? su ingenio, para la creación de sistemas productivos, así como para su continuo mejoramiento.

El "nuevo" Ingeniero Industrial debe buscar en todos los aspectos de la empresa una mejora continua, tanto en partes superficiales, como profundas que la conforman. Los ejemplos que la vida nos muestra son claros y contundentes; todo organismo, empresa o profesión que no tenga a lo largo de su desarrollo una mejora continua, está destinada al fracaso y a la desaparición.

Las grandes empresas buscan en sus directivos personal capaz de implementar en las industrias sistemas de mejoramiento continuo, punto que ha tomado una gran importancia; esto lo podemos ver reflejado en la industria automotriz, a través de los cuales, intentan aumentar sus niveles de eficiencia y productividad.

En lo referente a producción, hay mucho que desear y decir; como es bien sabido, el país carece de una adecuada infraestructura industrial; su rezago ha ocasionado que nuestra industria de la transformación esté casi muerta. ¿Con qué deseamos ser competitivos si no producimos? La respuesta está en manos del nuevo Ingeniero

---

Industrial, el cual debe llevar al auge a este sector, buscando su desarrollo. Pero tiene que contar con las armas necesarias que le den el apoyo suficiente; es aquí donde las escuelas de ingeniería deben otorgar dichas armas, dando formación en el manejo de procesos industriales, para el mejor aprovechamiento de los recursos naturales, humanos, y materiales y así crear y llevar a la alza la industria de la transformación.

Un punto importante que se da ha consecuencia de lo anterior, es la necesidad de conocimientos en cuanto a ingeniería del producto; el conocer la estructura que conforma a un producto es esencial para su mejoramiento. No hay que dejar de pensar que siempre hay una forma mejor de hacer las cosas y esto es precisamente lo que le da relevancia al Ingeniero Industrial, quien debe buscar siempre optimizar los recursos con que cuenta la empresa, haciendo que ésta pueda reducir costos, dando competitividad a su producto sin descuidar ni sacrificar el conjunto de elementos que conforman el producto, tales como los estándares de calidad que se requieren.

El espíritu emprendedor del egresado de ingeniería debe estar fundamentado por medio de materias económico-administrativas, que lo hagan capaz de ser un estratega empresarial; para ello, es necesario que maneje: costos, finanzas, conceptos de economía

---

evaluación de proyectos, entre otros. La ausencia de conocimientos en materia financiera, ha ocasionado que la economía en muchas empresas se vea dañada o frenada. Como futuros dirigentes el manejo de dinero y costos es imprescindible.

Como empresarios la toma de decisiones es vital, el futuro de las empresas se ve afectado por la acción empresarial, él, es el responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, es decir, de la determinación de sus objetivos y los medios necesarios para lograrlos; de igual manera, es el encargado de marcar las pautas para la obtención y el uso de los recursos de la empresa, conforme a un plan, y organizar las tareas de otros colaboradores; dentro de una estructura, debe coordinar y controlar el desarrollo de las operaciones, según el plan; asimismo revisar la estrategia y las estructuras de la empresa ante imprevistos, los cuales pueden ser: externos o internos; de ahí, el valor de tener una visión futurista para una planeación eficiente.

En pocas palabras, debe buscar una integración eficiente de los recursos con que cuenta la empresa para originar bienes o servicios que satisfagan a la sociedad, cuidando siempre el medio ambiente donde se desarrolla la empresa; es decir, debe producir mucho, bueno, bonito, barato, rápido y con servicio al cliente, entendido

---

servicio como: ir más allá de las expectativas del cliente.

La importancia de preservar la ecología hace indispensable que el nuevo Ingeniero Industrial trabaje, por así decirlo, con una industria limpia, razón por lo que los conocimientos en técnicas y sistemas de mejoramiento ambiental sean vitales; el Ingeniero que hoy en día no maneje una industria limpia o evite en lo posible contaminar el medio, está muerto. (como ya mencionamos en el punto II.1.4 Entorno Ecológico.) A diario vemos en el mercado productos y materiales que buscan dañar menos al medio ambiente, punto con el cual también se debe competir.

La desaparición de barreras comerciales hace indispensable que el egresado de ingeniería tenga que relacionarse internacionalmente; para ello, el adecuado uso de la palabra y la forma de expresarse son puntos vitales para el entendimiento y cumplimiento de sus decisiones, así como también, cobra gran peso el manejo de lenguas, principalmente el inglés. Si un Ingeniero Industrial no habla inglés está "muerto" profesionalmente, pues es obvio que la ciencia y la técnica se escriben en inglés.

No deseamos hacer un Ingeniero todólogo, sino un "nuevo Ingeniero Industrial": culto, capacitado, responsable, con sentido humano,

---

profesional, ético, eficiente, efectivo y eficaz, que pueda llevar a la alza al sector Industrial y por ende, a la economía nacional.

**CODIGO DE ETICA PROFESIONAL DEL INGENIERO MEXICANO**

- I. El Ingeniero reconoce que el mayor mérito es el trabajo, por lo que ejercerá su profesión, comprometido con el servicio a la sociedad mexicana, atendiendo al bienestar y progreso de la mayoría.
- II. El Ingeniero debe rechazar, los trabajos que tengan como fin, atentar contra el interés general; de esta manera, evitará situaciones que involucren peligros o constituyan una amenaza contra el medio ambiente, la vida, la salud y demás derechos del ser humano.
- III. Es un deber ineludible del Ingeniero sostener el prestigio de la profesión y velar por su cabal ejercicio; asimismo, mantener una conducta profesional, cimentada en: la capacidad, la honradez, la fortaleza, la templanza, la modestia, la franqueza y la justicia, con la conciencia de subordinar el bienestar individual al bien social.

IV. El Ingeniero debe procurar el perfeccionamiento constante de sus conocimientos, en particular de su profesión; divulgar su saber, compartir su experiencia, proveer oportunidades para la formación y capacitación de los trabajadores, brindar reconocimiento, apoyo moral y material a la institución educativa, en donde realizó sus estudios; de esta manera, revertirá a la sociedad las oportunidades que ha recibido.

V. Es responsabilidad del Ingeniero que su trabajo se realice con eficiencia y apego a las disposiciones legales. En particular, velará por el cumplimiento de las normas de protección de los trabajadores establecidas en la legislación laboral mexicana.

VI. En el ejercicio de su profesión, el Ingeniero debe cumplir con diligencia los compromisos que haya asumido y desempeñará con dedicación y lealtad los trabajos que se le asignen, evitando anteponer su interés personal, en la atención de los asuntos que se le encomienden, o

coludirse, para ejercer competencia desleal, en perjuicio de quien reciba sus servicios.

VII. Observará una conducta decorosa, tratando con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación particularmente a sus colaboradores, absteniéndose de incurrir en desviaciones o abuso de autoridad y de disponer o autorizar a un subordinado conductas ilícitas, así como de favorecer indebidamente a terceros.

VIII. Debe salvaguardar los intereses de la institución o persona para la que trabaje y hacer buen uso de los recursos que se le hayan asignado para el desempeño de sus labores.

IX. Cumplirá con eficiencia, las disposiciones que en el ejercicio de sus atribuciones, le dicten sus superiores jerárquicos, respetará y hará respetar su posición y trabajo; si discrepara de sus superiores, tendrá la

obligación de manifestar ante ellos las razones de su discrepancia.

- X. El Ingeniero tendrá como norma crear y promover la tecnología nacional; pondrá especial cuidado en vigilar que la transferencia tecnológica se adapte a nuestras condiciones, conforme al marco legal establecido. Se obliga a guardar secreto profesional de los datos confidenciales que conozca en el ejercicio de su profesión, salvo que le sean requeridos por la autoridad competente.

## IV.2 LA REINGENIERIA Y EL INGENIERO INDUSTRIAL

"Reingeniería, un nuevo término que engloba toda una filosofía sobre como debe ser la "nueva empresa del siglo XXI; ésta, se crea ahora en un nuevo mundo globalizado, competitivo con tecnologías avanzadas y nuevas expectativas de clientes que tienen más para escoger que nunca antes; un mundo que se rige principalmente por tres fuerzas: los Clientes, la Competencia y el Cambio; donde la empresa que no las encare, está destinada a desaparecer. No importando el tamaño, o la nacionalidad y, además, no debe continuar vigente el esquema de administración, creado en el siglo XIX por Adam Smith, basado fundamentalmente en la división del trabajo, donde la estructura piramidal se adaptaba perfectamente, a un ambiente de alto crecimiento, por ser escalable, (lo que dio lugar al nacimiento de la llamada burocracia) la cual funcionó muy bien y cumplió con sus objetivos en esa época, pero actualmente, se ha convertido en un lastre que no permite seguir adelante a muchas empresas y, a la larga las hará sucumbir; ahora, las compañías que sobrevivan a la nueva era serán: expertas, ágiles, flexibles, diligentes, competitivas, innovadoras, eficientes, enfocadas al cliente y rentables.

Lo grave es que estamos entrando en el siglo XXI, con compañías

---

diseñadas en el XIX, para que funcionaran en el XX"<sup>19</sup>; es por ésto, que se necesita hacer un verdadero cambio. Para ello, nace la Reingeniería.

La Reingeniería de negocios significa simplemente "empezar de nuevo"; donde se nos plantea la interrogante: "Si yo fuera a crear hoy esta compañía sabiendo lo que hoy sé y dado el actual estado de la tecnología, ¿cómo resultaría?". La Reingeniería no es hacer cambios, ni reorganizar la empresa, significa hacer a un lado los viejos sistemas y comenzar de nuevo inventando una mejor manera de hacer el trabajo; una definición formal de Reingeniería es: "la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos, para alcanzar mejoras espectaculares, en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicio y rapidez", desglosando esta definición tenemos cuatro palabras claves: **Fundamental**, se refiere a que al emprender con la Reingeniería las personas deben hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona; **Radical** que se debe llegar hasta la raíz de las cosas; no efectuar tan sólo cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino abandonar lo viejo; **Espectacular** dice que la Reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar

---

<sup>19</sup>REINGENIERIA; HAMMER Y CHAMPY

saltos gigantescos en rendimiento. **Proceso** es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. La Reingeniería trata de pensar en función de los procesos y eliminar la fragmentación del trabajo y los trabajadores especializados.

Para que se de la Reingeniería, las empresas cumplen con cuatro requisitos característicos que son: orientación al proceso, ambición, infracción de reglas y hacer uso creativo de la informática.

Para que se lleve acabo la Reingeniería, no hay una fórmula específica ni secuencia de pasos rígidos a seguir. Pero dentro de las empresas que han sido rediseñadas, se encuentran un conjunto de características comunes, que les han ayudado a alcanzar sus metas: varios oficios se combinan en uno, desapareciendo el trabajo en serie; los trabajadores toman decisiones, el trabajo se comprime tanto vertical como horizontalmente; los pasos del proceso se ejecutan en orden natural, creando una deslinealización de procesos; los procesos tienen múltiples versiones, llegando al final de la estandarización; el trabajo se realiza en un sitio razonable y se reducen las verificaciones y los controles, además de que la conciliación se minimiza.

---

Una vez que se ha llevado a feliz término el proceso de la Reingeniería en una empresa, se puede decir que se llega a un nuevo mundo del trabajo, o sea que, "los cambios fundamentales en los procesos de negocios producen consecuencias en muchos otros aspectos de una organización, en toda ella; cuando se rediseña un proceso, oficios que eran estrechos y orientados a una tarea pasan a ser multidimensionales; individuos que antes hacían lo que se les ordenaba, toman ahora decisiones por sí mismos; el trabajo en serie desaparece; los departamentos funcionales pierden su razón de ser; los gerentes dejan de actuar como supervisores y se comportan más bien como entrenadores; los trabajadores piensan más en las necesidades de los clientes y menos en las de sus jefes; actitudes y valores cambian en respuesta a nuevos incentivos; casi todos los aspectos de la organización se transforman, a menudo tanto, que no se reconocerían.

Una gran herramienta para la Reingeniería, es la informática, que toma un papel capacitador que le permite a la empresa rediseñar sus procesos; esto se logra, debido a los grandes avances de la tecnología y al fácil acceso a ésta; entre las grandes herramientas que la Informática proporciona a la Reingeniería están: las bases de datos compartidas, que permiten que la información aparezca simultáneamente en tantos lugares como sea necesario; los sistemas

---

expertos que permiten que cualquier generalista, pueda hacer el trabajo de un experto; las redes de telecomunicaciones, que permiten a los negocios obtener simultáneamente los beneficios de la centralización y la descentralización; los instrumentos de apoyo a decisiones, como son: el acceso a bases de datos, software para modelar, lo que hace que la toma de decisiones sea parte del oficio de todos; la radiocomunicación y las computadoras portátiles, para que el personal que trabaja fuera de la empresa, pueda enviar y recibir información donde quiera que esté; el videodisco interactivo, como el mejor contacto con un comprador potencial, siendo éste el contacto eficaz; la identificación automática y la tecnología de rastreo, para saber donde están las cosas; las computadoras de alto rendimiento que revisan los planes instantáneamente; por todo esto, la informática es esencial para la Reingeniería.

Para aplicar la Reingeniería se deben buscar oportunidades en las empresas, éste es el primer paso, por lo que se debe estudiar perfectamente y buscar un nicho de oportunidad; como segundo paso, se debe entender los procesos perfectamente, para poder de esta manera, hacer el rediseño más óptimo; el tercer paso es hacer una sesión de Reingeniería donde intervengan las personas más aptas para llevar a cabo el proceso de diseño de los nuevos procesos; el

---



- **Comité Ejecutivo** su Reingeniería y ejecución.  
Un cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores, que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.
  
- **Zar de Reingeniería** Un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de Reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de Reingeniería de la compañía.

Como se puede ver, el Ingeniero Industrial es el profesional idóneo para llevar acabo el proceso de la Reingeniería, ya que él puede desempeñar, perfectamente, cualquiera de los cinco papeles anteriores debido a su preparación profesional, domina los distintos campos de la empresa y los procesos, de manera que, capacitándolo en la nueva filosofía de la Reingeniería, será capaz de ser el detonador para el cambio y la pieza clave para el desarrollo de las nuevas empresas del siglo XXI.

# REINGENIERIA

# REINGENIERIA

## DEFINICION:

LA REINGENIERIA ES EL REDISEÑO RADICAL DE PROCESOS PARA ALCANZAR MEJORAS ESPECTACULARES BAJO NUEVOS PARAMETROS DE EFICIENCIA; TALES COMO: CALIDAD, SERVICIO, COSTO Y TIEMPO.

## PRINCIPIO BASICO DE LA REINGENIERIA

ESTIMULAR LAS ACTIVIDADES CON VALOR AGREGADO PARA EL CLIENTE, Y TRANSFORMAR O ELIMINAR LAS QUE NO LO TIENEN.

# **QUE NO ES REINGENIERIA**

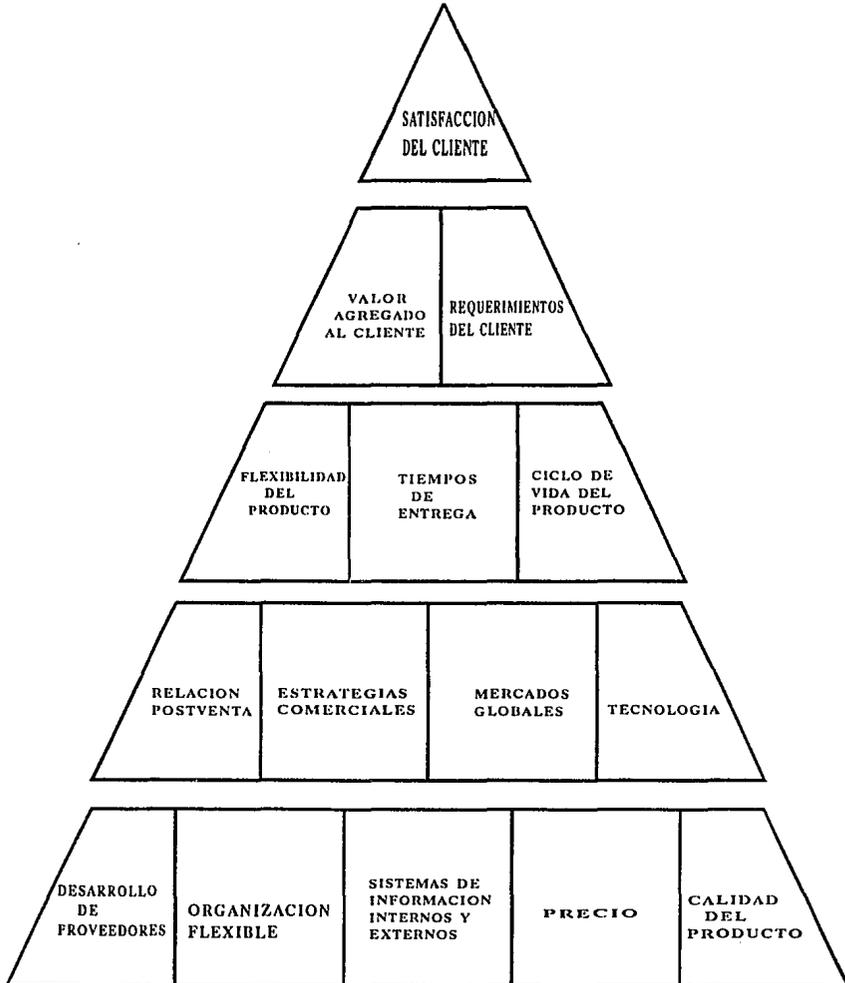
- **REALIZAR MEJORAS CONTINUAS**
- **REORGANIZAR O REESTRUCTURAR LA COMPAÑIA**
- **IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE REDUCCION DE COSTOS**
- **OTRA ESTRATEGIA DE CALIDAD**
- **ACELERAR EL PROCESO DE AUTOMATIZACION**

**LA REINGENIERIA IMPLICA  
UN CAMBIO RADICAL CON UN  
ENFOQUE TOTALMENTE INNOVADOR**

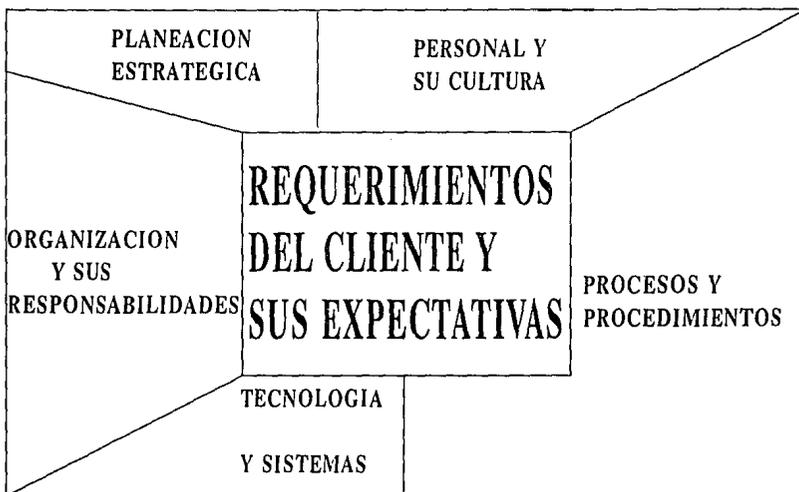
# **OBJETIVOS DE LA REINGENIERIA**

- **CONDUCIR EL REDISEÑO DE LOS PROCESOS CENTRALES Y CORRELACIONARLOS CON LAS METAS ESTRATEGICAS Y LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE.**
- **IDENTIFICAR LOS PUNTOS CLAVE (CUELLOS DE BOTELLA) PARA ALCANZAR RESULTADOS IMPORTANTES.**
- **ESTABLECER PRIORIDADES PARA CREAR UN AMBIENTE OPTIMO PARA EL REDISEÑO.**

# JERARQUIZACION DE VARIABLES TRASCENDENTES



# LA REINGENIERIA DEBE ENFOCARSE:



EL MUNDO DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL, ESTA CEDIENDO EL CAMPO A UNA ECONOMIA GLOBAL, A PODEROSAS TECNOLOGIAS INFORMATICAS Y A UN CAMBIO INEXORABLE. SE INICIA LA EDAD DE LA REINGENIERIA. LOS QUE RESPONDAN A SU LLAMADA ESCRIBIRAN LAS NUEVAS REGLAS DE LOS NEGOCIOS, TODO LO QUE SE NECESITA ES VOLUNTAD DE TRIUNFAR Y VALOR PARA EMPEZAR.

# **CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES**

**ESTRATEGIA COMERCIAL: ENTENDER  
EL MERCADO Y LA COMPETENCIA**

**PERSONAS Y SU CULTURA:ACTITUDES Y  
APTITUDES, HABILIDADES, PRETENCIONES**

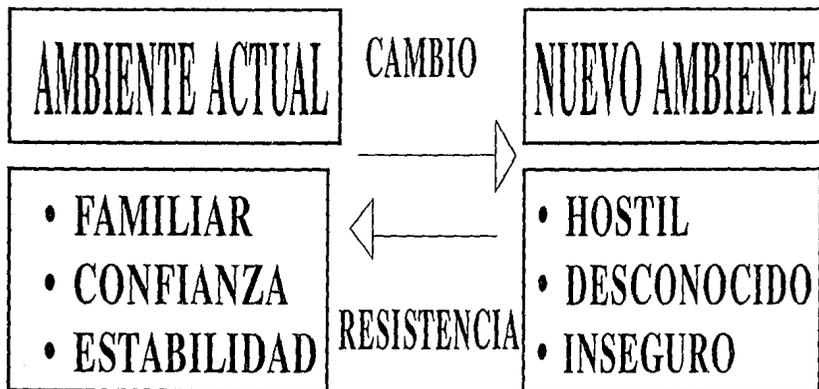
**ACTIVIDADES Y PROCESOS:FLEXIBILIDAD  
DE TRABABJO, FLUJO DE LA INFORMACION**

**TECNOLOGIA Y SISTEMAS:CAPACIDAD  
DE OPERACION Y MANEJO DE INFORMACION**

**ORGANIZACION:RELACIONES PERSONALES**

**CLIENTE:CARACTERISTICAS Y FUNCIONES  
DEL PRODUCTO, CALIDAD DEL MISMO**

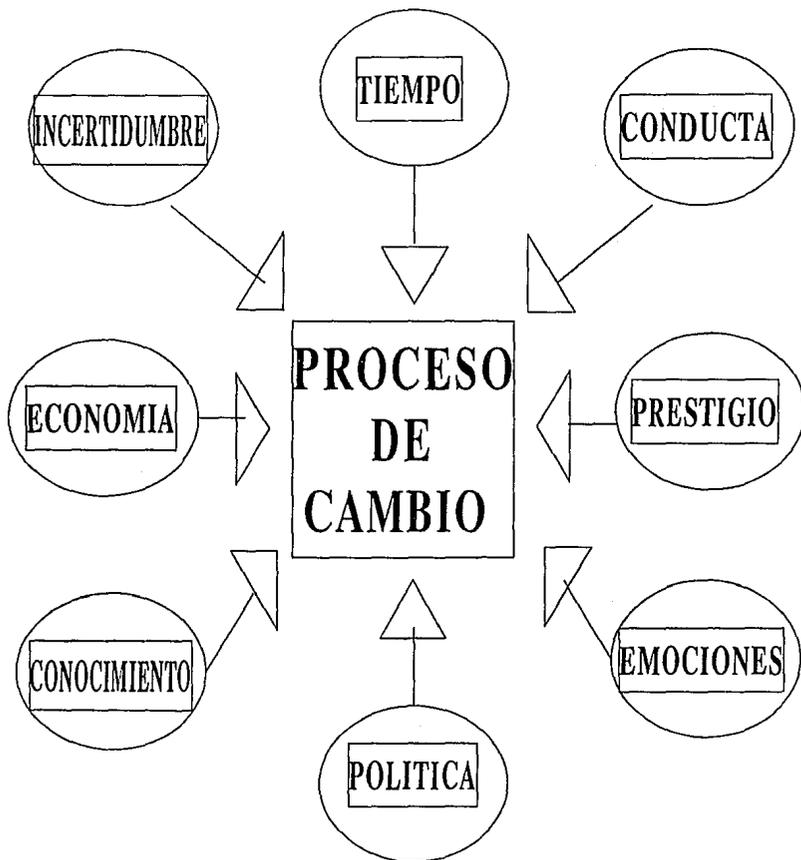
# DIRECCION DEL CAMBIO



**• LOS CAMBIOS RADICALES  
GENERAN INCONFORMIDAD,  
PERO ESTOS SON EL CAMINO  
DEL TRIUNFO**

**• EL CAMBIO ENGENDRA CAMBIO  
TANTO EN LA TECNOLOGIA  
COMO EN EL PERSONAL**

# VARIABLES QUE MOTIVAN LA RESISTENCIA



# ACCIONES PARA MANEJAR EL CAMBIO

---

## RAZON DE LA RESISTENCIA

## CAMINO A SEGUIR

---

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| • DESCONCIERTO           | • INVOLUCRAR A TODO EL PERSONAL EN LOS PROCESOS    |
|                          | • PROVEER DE INFORMACION                           |
|                          | • TRANSMITIR LA VISION Y MISION DE LA EMPRESA      |
| • TEMOR A SER DESPLAZADO | • PROVEER CAPACITACION AL TRABAJADOR               |
| • EXCESO DE TRABAJO      | • PROPORCIONAR RECONOCIMIENTOS Y APOYOS ECONOMICOS |

# EL CAMBIO DE CULTURA EN LA ORGANIZACION DEMANDADO POR LA REINGENIERIA

**DE:**

- EVITAR RIESGOS
- MIEDO AL ERROR
- ENFOQUE ENDOGENO
- ATENCION AL PROCEDIMIENTO
- DECISIONES VERTICALES
- ANALISIS EXCESIVOS
- ENFOQUE EN EL CORTO PLAZO
- ENFOCADO A LAS FUNCIONES
- METAS EN TERMINOS FINANCIEROS

**A:**

- TOMAR RIESGOS
- APRENDER DE  
LA EXPERIENCIA
- ENFOQUE HACIA EL  
CLIENTE, LA EXPERIENCIA  
LOS PROVEEDORES
- ATENCION A RESULTADOS
- ESTIMULAR LAS DECISIONES  
GRUPALES
- ACTITUD HACIA LA ACCION
- VISION A LARGO PLAZO
- ENFOCADO A LOS PROCESOS
- METAS EN TERMINOS DE VALOR  
AGREGADO Y SERVICIO AL CLIENTE

# **CAMBIO DE CULTURA EN LA ORGANIZACION**

- REEMPLAZAR ESTRUCTURAS OBSOLETAS
- REMOVER LINEAS DE MANDO
- CAMBIO EN EL PAPEL DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS
- NECESIDAD DE ASUMIR RETOS
- REMOVER BARRERAS ORGANIZACIONALES
- NUEVO SISTEMA DE ESTIMULOS Y COMPENSACIONES
- ACTITUD DE COMPROMISO

**AQUELLAS COMPANÍAS QUE  
NO APLIQUEN REINGENIERIA  
PUEDEN CONSIDERARSE  
FUERA DEL NEGOCIO**

# **TECNOLOGIA DE LA INFORMATICA**

**LA APLICACION DE LA TECNOLOGIA DE LA INFORMATICA AL REDISEÑO DE PROCESOS, REQUIERE DEL RAZONAMIENTO INDUCTIVO, O SEA DESARROLLAR LA HABILIDAD DE PRIMERO DETECTAR SOLUCIONES PODEROSAS Y DESPUES BUSCAR LOS PROBLEMAS QUE ESTAS PUEDAN RESOLVER. ALGUNOS DE ELLOS PROBABLEMENTE LA EMPRESA NO SABE DE SU EXISTENCIA.**

**EMPLEANDO LA NUEVA TECNOLOGIA DE LA INFORMATICA, SE TIENDE A ELIMINAR LAS ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR.**

# EJEMPLO DE TECNOLOGIA "DESTRUCTIVA"

• **REGLA ANTIGUA:**  
**LA INFORMACION PUEDE APARECER  
SOLAMENTE EN UN LUGAR A LA VEZ.**

**TECNOLOGIA DESTRUCTIVA:**  
**BASES DE DATOS COMPARTIDAS**

**NUEVA REGLA:**  
**LA INFORMACION PUEDE APARECER  
SIMULTANEAMENTE EN TANTOS  
LUGARES COMO SEA NECESARIO.**

• **REGLA ANTIGUA:**  
**SOLO LOS EXPERTOS PUEDEN  
REALIZAR EL TRABAJO COMPLEJO.**

**TECNOLOGIA DESTRUCTIVA:**  
**SISTEMAS ESPERTOS**

**NUEVA REGLA:**  
**UN GENERALISTA PUEDE HACER EL  
TRABAJO DE UN EXPERTO.  
GENERALISTAS APOYADOS POR  
SISTEMAS INTEGRADOS PUEDEN  
REALIZAR EL TRABAJO DE MUCHOS  
ESPECIALISTAS.**

# **EJEMPLO DE TECNOLOGIA "DESTRUCTIVA"**

**• REGLA ANTIGUA:  
EL PERSONAL QUE NORMALMENTE  
TRABAJA FUERA DE LA EMPRESA  
NECESITA OFICINAS EN QUE  
RECIBA, ALMACENE, RECUPERE  
Y TRANSMITA INFORMACION.**

**TECNOLOGIA DESTRUCTIVA:  
RADIOCOMUNICACION Y TELEFONIA  
CELULAR; COMPUTADORAS  
PORTATILES, FAX.**

**NUEVA REGLA:  
EL PERSONAL QUE TRABAJA  
FUERA DE LA EMPRESA,  
PUEDE ENVIAR Y RECIBIR  
INFORMACION DONDE QUIERA  
QUE ESTE.**

**• REGLA ANTIGUA:  
EL MEJOR CONTACTO CON UN  
COMPRADOR POTENCIAL ES EL  
CONTACTO PERSONAL**

**TECNOLOGIA DESTRUCTIVA:  
VIDEODISCO INTERACTIVO**

**NUEVA REGLA:  
EL MEJOR CONTACTO CON UN  
COMPRADOR POTENCIAL ES EL  
CONTACTO EFICAZ.**

# MOVILES TIPICOS PARA EL REDISEÑO DE PROCESOS

**ACTIVIDADES  
SUSCEPTIBLES  
AL REDISEÑO**



- TIEMPO DE ENTREGA
- INVENTARIOS
- MERCADOTECNIA
- PROGRAMA DE CALIDAD
- DISTRIBUCION DE AREAS
- REQUISICIONES
- ADMINISTRACION Y FINANZAS



- INCREMENTO DEL VALOR AGREGADO
- MAYOR SERVICIO AL CLIENTE
- INCREMENTO EN LA PARTICIPACION EN EL MERCADO
- ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD

# **EQUIPO DE REINGENIERIA: CRITERIOS DE SELECCION**

- **PERSONAS CON MENTALIDAD ABIERTA**
- **CONCEDORES DE LOS PROCESOS**
- **DISPONIBILIDAD AL CAMBIO**
- **RESPONSABLES E INTERESADOS  
EN EL PROCESO**
- **PERSONAL INTERNO Y EXTERNO  
(CLIENTES, PROVEEDORES Y  
ASESORES EN TECNOLOGIA)**
- **CREDIBILIDAD ANTE LOS COMPAÑEROS**

# **ELEMENTOS QUE ASEGURAN EL EXITO DEL EQUIPO DE PROCESO**

- **CLARA ASIGNACION DE  
RESPONSABILIDADES**
- **COMUNICACION ABIERTA  
Y OBJETIVA**
- **PARTICIPACION MIXTA:  
PERSONAL INTERNO Y  
EXTERNO**
- **APOYO DE LA DIRECCION**
- **USO CORRECTO DE LA  
TECNOLOGIA Y HERRAMIENTAS**
- **COMUNICAR LOS EXITOS  
ALCANZADOS**

# MEDIDAS DE DESEMPEÑO DEL NEGOCIO

LAS MEDIDAS TRADICIONALES EN MATERIA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD RESULTAN INAPROPIADAS EN UN NEGOCIO QUE PRETENDA HACER REINGENIERIA.

- LOS NUEVOS PARAMETROS PARA MEDIR LA EFICIENCIA CORPORATIVA SON:

- CALIDAD
- SERVICIO
- COSTO
- RAPIDEZ

VALOR AGREGADO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLENTE

$$VA = \frac{CALIDAD \times SERVICIO}{COSTO \times TIEMPO}$$

↑  
↓

# ELEMENTOS CON VALOR PARA EL CLIENTE

## CALIDAD

- SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
- UTILIDAD DE USO
- VARIABILIDAD MINIMA (NORMAS)
- MEJORAS CONTINUAS

## COSTO

- INGENIERIA DE DISEÑO
- GARANTIA DE CALIDAD
- DISTRIBUCION
- ADMINISTRACION
- INVENTARIOS
- MATERIALES
- PRODUCCION

## SERVICIO

- APOYOS AL CLIENTE
- SERVICIOS ASOCIADOS AL PRODUCTO
- APOYOS ADICIONALES AL PRODUCTO
- FLEXIBILIDAD PARA SATISFACER LAS DEMANDAS DEL CLIENTE.
- FLEXIBILIDAD PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL MERCADO

## RAPIDEZ

- TIEMPO DE ENTREGA
- RESPUESTA A LAS FUERZAS DEL MERCADO
- CICLO DEL PROCESAMIENTO DE UNA ORDEN

# **LOS ERRORES QUE LLEVAN A LAS EMPRESAS AL FRACASO EN REINGENIERIA, SON:**

- **TRATAR DE CORREGIR UN PROCESO EN VEZ DE CAMBIARLO: NECESIDAD RADICAL DEL CAMBIO.**
- **CONFUNDIR PROCESOS CON FUNCIONES DEPARTAMENTALES Y/O DIVISIONALES: CONCENTRARSE EN LOS PROCESOS**
- **NO OLVIDARSE DE LOS MOVIMIENTOS TRADICIONALES DE MEJORA CONTINUA: LA REINGENIERIA PROVOCA: REDISEÑO PARA CALIFICAR OFICIOS; NUEVAS E INNOVADORAS POLITICAS DE REMUNERACION Y PROMOCION; PROGRAMAS DE CAPACITACION CON ENFOQUES CREATIVOS E INNOVADORES; CRITERIOS DE CONTRATACION DE PERSONAL.**
- **NO HACER CASO DE LOS VALORES Y CREENCIAS DE LOS EMPLEADOS: LOS QUE TRABAJAN EN UN PROCESO REDISEÑADO SON NECESARIAMENTE PERSONAS FACULTADAS.**
- **CONFORMARSE CON RESULTADOS DE POCA IMPORTANCIA: LA REINGENIERIA BUSCA AVANCES TRASCENDENTALES.**

# **LOS ERRORES QUE LLEVAN A LAS EMPRESAS AL FRACASO EN REINGENIERIA, SON:**

- **ABANDONAR EL ESFUERZO ANTES DE TIEMPO: LA REINGENIERIA REQUIERE DEL COMPROMISO ABSOLUTO DE TODAS LAS PERSONAS INVOLUCRADAS HASTA EL FINAL.**
- **LIMITAR DE ANTEMANO LA DEFINICION DEL PROBLEMA Y EL ALCANCE DEL ESFUERZO DE REINGENIERIA: LA REINGENIERIA TIENE QUE SENTIRSE DESTRUCTIVA Y NO COMODA**
- **DEJAR QUE LAS CULTURAS Y LAS ACTITUDES CORPORATIVAS EXISTENTES IMPIDAN QUE EMPIECE LA REINGENIERIA: LA REINGENIERIA ES EL UNICO CAMINO PARA QUE LAS COMPAÑIAS REDISEÑADAS PERMANEZCAN EN EL MERCADO.**
- **TRATAR QUE LA REINGENIERIA SE HAGA DE ABAJO HACIA ARRIBA: DEBE INICIARSE EN LA ALTA DIRECCION.**
- **CONFIARLE EL LIDERAZGO A UNA PERSONA QUE NO ENTIENDE DE REINGENIERIA: EL LIDER DEBE ENTENDERLA Y COMPROMETERSE CON ELLA.**
- **ESCATIMAR LOS RECURSOS DESTINADOS A LA REINGENIERIA: TIEMPO Y LOS MEJORES ELEMENTOS DE LA EMPRESA.**

### IV.3 APTITUDES, ACTITUDES, HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DEL INGENIERO INDUSTRIAL

En la actualidad, el país necesita lograr el desarrollo de una cultura de excelencia competitiva, la que le permita la modernización de la industria con calidad, a nivel internacional y procesos de producción eficientes que incrementen el valor agregado y faciliten la exportación; esto, encaminado a ser un país competitivo internacionalmente, a subsistir dentro de la economía de libre mercado y la gran apertura comercial; herramientas indispensables para lograrlo son: la productividad, la calidad, la tecnología y el uso adecuado de los recursos económicos, aunados a un desarrollo empresarial, enfocado a la capacitación y la superación constante; conjugadas todas en un sólo profesional: el Ingeniero Industrial, quien las aplicará correcta y efectivamente, para lograr la modernización de la industria mexicana y el desarrollo del país.

La Ingeniería Industrial es la rama de la Ingeniería que integra y transforma la energía de los sistemas de actividad humana, conformada ésta, por recursos humanos, materiales, económicos, energéticos y de información; buscando la integración y la optimización de estos recursos, para incrementar la productividad con

calidad y generar un bienestar compartido, que nos dé una mayor competitividad y un mejor nivel de vida; la Ingeniería Industrial se sustenta en: la productividad, la calidad total, los estudios económicos, la ingeniería financiera, la ingeniería humana, el desarrollo empresarial, la innovación tecnológica en el diseño, manejo y optimación de los sistemas productivos en las industrias manufactureras y en los sistemas operativos, de las empresas de servicios e institucionales; con lo que fusiona responsabilidades, valores, estrategias y tecnologías, para alcanzar sus objetivos fundamentales y los nuevos retos: la competitividad.

El profesional de la Ingeniería Industrial presenta aptitudes, actitudes, habilidades, conocimientos y cualidades, enfocados a la consecución de objetivos, metas y retos que él mismo fija y evalúa; por lo que se le caracteriza como un profesional muy versátil, creativo y con la capacidad de trabajar en todos los sectores del país.

#### **Actitudes**

Este profesional es rebelde y poco amante de las formas establecidas para hacer las cosas, desea cambiar, es consciente de que siempre hay un método mejor, con un espíritu no de revolución por la revolución, sino de una evolución dada por una mentalidad

---

positiva, enfocada a buscar creativamente, una mejor manera de hacer las cosas, tiene una mente emprendedora con sentido de de riqueza y desarrollo; espíritu ganador, capacidad de liderazgo y superación constante; sabe trabajar en equipo y sobre todo posee un gran espíritu de servicio; tiene una actitud enfocada a la solución de problemas y oportunidades de cambio, proceso y desarrollo. Está dispuesto a vender sus ideas con creatividad y tiene sentido del humor; sobre todo no teme al éxito, ya que es un triunfador. Para prestar un mejor servicio a la sociedad, el Ingeniero Industrial mantiene una actitud de compromiso con los problemas nacionales, participa en su solución mediante la actualización y profundización académica y a través de su educación permanente.

### **Aptitudes**

Dentro de toda la industria manufacturera o empresas de servicios e instituciones que estén interesadas en la modernización para incrementar su productividad, rentabilidad, calidad, innovación tecnológica y el desarrollo humano de sus integrantes; el Ingeniero Industrial puede demostrar sus aptitudes, ya que es apto para: el diseño, la operación, la dirección y el mantenimiento de sistemas productivos en industrias de manufactura; el diseño, la planeación y la dirección de sistemas administrativos de actividad humana, en la operación de empresas de servicios e instituciones; también está

---

excelentemente capacitado, para formar su propia empresa, actuando como empresario.

### Conocimientos

Tiene conocimientos profesionales profundos con claridad y rigor científicos, que lo capacitan en el ejercicio de su carrera y que le permiten planear, diseñar, dirigir sistemas de manufactura o de servicio. Obtener su adecuada valoración técnica, económica y social. Asimismo, busca optimar los recursos disponibles para dirigir, operar, mantener y administrar tales sistemas en la búsqueda de una mayor competitividad, rentabilidad, productividad, calidad, superación y la tecnología adecuada que nos de un beneficio social, y a la vez, que promueva la preservación del ambiente. Resuelve los problemas de Ingeniería Industrial que nos proporciona independencia económica y tecnológica. Es por eso, que los conocimientos de este profesional deben ser firmes y bien estructurados; para lograrlo, su educación debe estar perfectamente llevada, de acuerdo a un plan de estudios muy completo, que persiga la adquisición de los conocimientos teóricos y prácticos dentro de la Facultad de Ingeniería; para que posteriormente los refuerce en la industria; también es importante señalar, que debe poseer conocimientos de cultura general y dominar el idioma inglés, para poder estar al nivel, que requiere la competencia internacional.

---

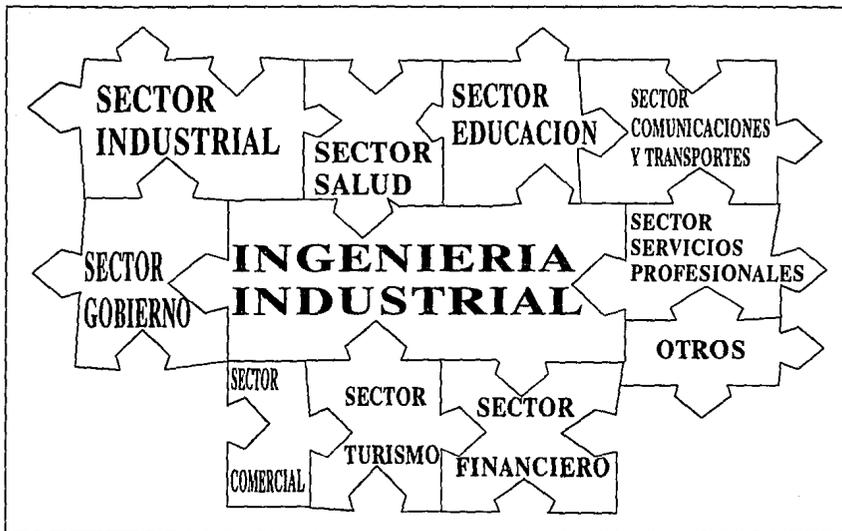
### **Habilidades**

El Ingeniero Industrial posee conciencia de su dignidad como persona y es respetuoso de la de los demás; porque conoce el marco legal que involucran sus acciones, valora su actividad dentro del código de ética profesional y muestra una actitud crítico-constructiva hacia las instrucciones relacionadas con su profesión. Tiene la habilidad de emplear su creatividad en la respuesta de problemas del área y sabe manejar la información, medios de comunicación y de expresión; puede trabajar interdisciplinariamente en equipo con capacidad de deliberar, actuar con libertad y en función de los valores humanos, como entidad responsable de sus decisiones ante sí mismo y ante la sociedad.

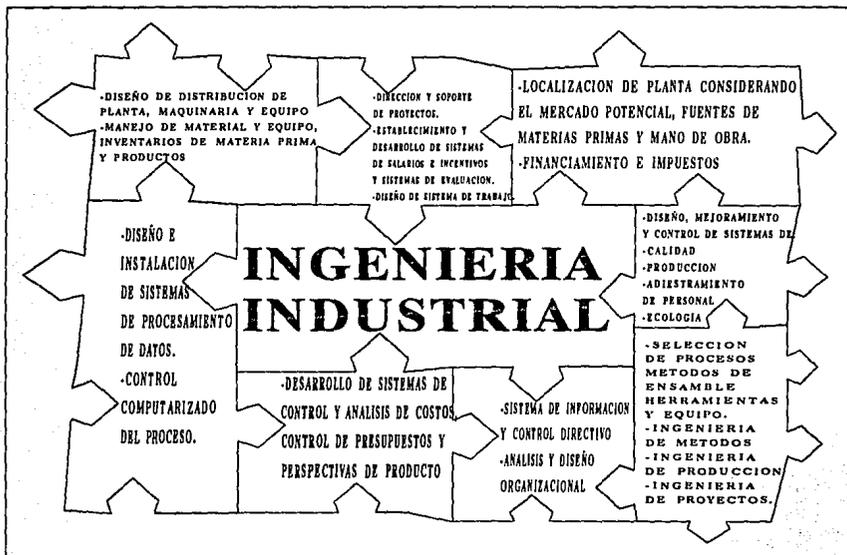
### **Cualidades**

El profesional de la Ingeniería Industrial se caracteriza por tener las siguientes cualidades: orden, limpieza, puntualidad, respetuoso de la opinión de los demás y de la ley, la capacidad de ahorro para la inversión, responsabilidad, honradez, amor al trabajo y sobre todo un espíritu nacionalista, emprendedor de superación y estudio constante.

# CAMPO DE TRABAJO

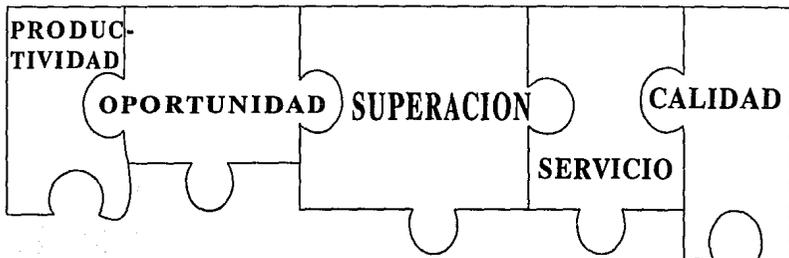


# ACTIVIDADES

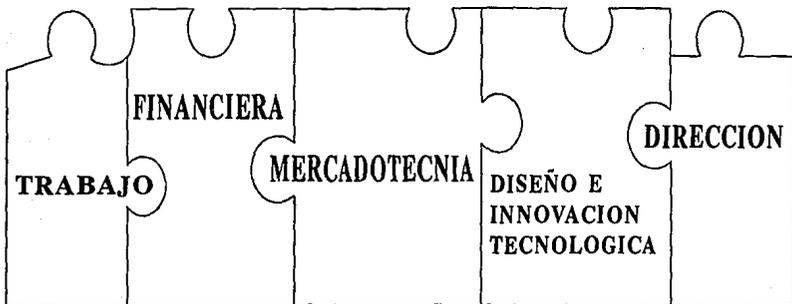


# ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE UNA CULTURA DE MODERNIZACION INDUSTRIAL DE EXCELENCIA COMPETITIVA

VALORES



CULTURA DE MODERNIZACION  
INDUSTRIAL DE EXCELENCIA COMPETITIVA



ESTRATEGIAS

#### IV.4 EL INGENIERO INDUSTRIAL COMO FACTOR

##### DETONANTE EN EL DESARROLLO DEL PAIS

Con lo expuesto en los capitulos anteriores, nos podemos dar cuenta que el Ingeniero Industrial es indispensable; pues cuenta con las características necesarias para jugar un papel preponderante en el desarrollo de nuestro México.

El rol del Ingeniero Industrial en las próximas décadas será el de: crear infraestructuras productivas que satisfagan los requerimientos del medio, originando riquezas económicas, que generan el desarrollo en un país. Existen varios tipos de riquezas: culturales, histórica y demás; cada una de ellas, tiene una relevancia característica; pero estamos convencidos que para que un país crezca, es necesario que además cuente con riquezas económicas que lo hagan competitivo.

Pero, ¿qué es lo que crea riquezas en un país?.

Un país es rico por su número de industrias con las que cuenta, las cuales, gracias al poder de transformación ocupan las materias primas y las transforman en satisfactores que la sociedad demanda; los satisfactores que se crean en las fábricas, se venden en los mercados tanto nacional, como internacional; dando la oportunidad

---

de dar utilidades a las empresas para que estas crezcan y se desarrollen integralmente; esto es, buscar que todos sean ganadores; proporcionando de igual forma, beneficios al gobierno por medio de impuestos y divisas del comercio estructurado entre los diferentes bloques económicos.

Como es bien sabido, desde épocas pasadas el comercio rige la economía y supervivencia de un pueblo.

Es cierto que existen otros sectores como los servicios, pero éstos, no crean riqueza directamente, pero demuestran el grado de desarrollo del país. Es necesario que el Ingeniero Industrial se enfoque más, en el futuro, al sector manufacturero principalmente, ya que cuenta con los conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para su desarrollo.

El Ingeniero Industrial debe ser el creador de empresas en nuestro país, que generen empleos en todo el ámbito nacional; tomando en cuenta, como anteriormente se mencionó, que estas empresas deben de estar fundamentadas, en una cultura de servicio, visión a corto, mediano y largo plazo, para que la toma de decisiones, sea certera, tanto en la forma, como en el fondo.

El Ingeniero Industrial constituye el factor detonante para el desarrollo de un país; no sólo por su capacidad emprendedora, sino porque es el único capaz de crear una política industrial, construir ventajas productivas (desarrollos tecnológicos), niveles de integración y de especialidad, que incrementen la productividad, se enfrenten a la competencia y mejoren la inserción internacional.

Los cambios estructurales para el crecimiento y desarrollo, con mayor igualdad, no son realizados por el mercado solamente, sino, por un estado democrático, esto es, participativo, que responda a los intereses de la nación, conformándose un horizonte a largo plazo, seguro, para promover la inversión. Esto sólo lo puede constituir la intervención del estado, mediante la generación de condiciones de estabilidad, sustentadas en el desarrollo productivo, lo cual exige, una política industrial y de inversión.

Como hemos visto a lo largo de esta tesis, el camino por andar es largo y lleno de contratiempos, nos toca a nosotros como Ingenieros Industriales, dar frente a las necesidades del sector empresarial, para fomentar su creación y desarrollo, somos los profesionistas más comprometidos con el país.

México tiene la oportunidad de llegar a ocupar, un lugar donde se

---

generen riquezas, las cuales, deberán ser canalizadas principalmente a la educación, seguridad social, vivienda, servicios, construcción de infraestructura para el desarrollo económico y sobre todo, a dar apoyo a los sectores más necesitados del país.

# HEMEROGRAFIA

# La Reingeniería de Negocios y los Bienes Raíces

Héctor Fariás Arellano\*

Siempre es reconfortante iniciar un nuevo año cargados con energía positiva con la esperanza de que durante 1994 las condiciones generales de nuestro país mejoren en beneficio de todos los mexicanos. Es por lo anterior que decidimos iniciar nuestra primera colaboración en este año, con un artículo fresco por su origen y que seguramente inquietará a no pocos lectores ávidos de

mismo año ganó notoriedad con un artículo suyo publicado en Harvard Business Review donde declaró que "la reingeniería es el análisis fundamental y rediseño radical de los procedimientos de negocios para lograr mejores dramáticas en la ejecución de los mismos", muchos se preguntarán por qué surge la reingeniería, qué la motivó; algunos norteamericanos como Jerry Co-

económicos internos como la recesión, ha obligado a un cambio sustancial en las empresas norteamericanas.

Otros como Allan Gibson, gerente de Business Re-engineering Group, opinan que la reingeniería de negocios y la calidad total son muy similares en filosofía y método. Ambos fijan su principal atención en el cliente mediante un proceso de mejora.

En Nueva Jersey, se pregunta por qué a pesar de que muchas empresas de servicios han crecido, seleccionado y desarrollado a su personal para hacerlos más profesionales y orientados hacia la satisfacción del cliente, porque a pesar de eso muchos clientes aún viven hoy en día experiencias desagradables, enojo, ira, rabia o frustración cada vez que solicitan un crédito a un ban-

## Aspectos Críticos y Contradicciones en las Estrategias de Calidad-Productividad

Andrés Hernández / Anselmo García / Roberto Wildo\*

En la discusión, en torno a cómo hacer crecer la productividad en la empresa, adquiere cada vez mayor relevancia el papel protagonista del factor humano. El ser humano es el elemento clave para la selección correcta de métodos de administración que deca puestas al aprovechamiento del potencial creativo del trabajador, así como la aplicación de procedimientos para detectar, definir y controlar nuevas responsabilidades dentro del proceso productivo.

Las numerosas experiencias reportadas, de cómo modernizar la gestión del recurso humano, indican que no hay un camino o procedi-

mientos que sean aplicables a todos los grupos de trabajo, entre otros aspectos, sin lo que evitar reproducir problemas propios del tipo de empresa que se quiere dejar atrás. Un primer intento de respuesta lo podemos observar en el hecho de que la incorporación de nuevas técnicas de administración y organización de los recursos humanos, no elimina de hecho problemas como los detectados por la encuesta y, adicionalmente, crea nuevos obstáculos que la administración de la empresa no contemplaba, sobre todo si tomamos en cuenta que en general los programas derivativos de las nuevas estrategias de calidad y productividad, pretenden como resultado su tipo de relación entre

Algunos de los aspectos críticos que en materia de administración de recursos humanos debe estar sucediendo constantemente la empresa son: a. En la nueva estructura buscada, se insiste que la empresa debe ser lo más plana posible, en donde la distinción de niveles jerárquicos se acompaña con una mayor participación y comunicación de todo el personal, incluyendo a los trabajadores, quienes son una valiosa fuente de ideas y posibilidades operativas para ejercer la mejora continua en la empresa. Sin embargo, en la mayoría de las empresas, la comunicación con el trabajador se li-

ra e ingeniería, de figuras centrales en la organización y control del trabajo basada en elayloritmo-fortísimo, en facilitadores que apoyan la calidad y la productividad en la planta. Integrado de manera más amplia y racional al trabajador. Para el mundo medio es muy difícil aceptar el cambio, pues la creación de sus funciones y la forma en cómo se les prepara en los centros educativos, se orienta a que ellos son los que tienen la obligación y los límites con posibilidades de ejercer una jerarquía de mando y decisión en la empresa. Ahora, cuando se dice que su

## El Nuevo Vértigo de la Competencia

Enrique Taracena F.

La empresa mexicana enfrenta un doble reto: hacer de la competencia por vender y la defensa de su derecho de estar en la plaza, en igualdad de condiciones, frente a sus competidores... cualquiera que sea su bandera.

### Vender o Morir

El primer soporte de la empresa es su negocio, y es su fin originario. Además, como cualquier grupo humano, la empresa conjunta y sintetiza sentidos y finalidades personales, la mayoría de ellos no explícitos ni articulables. Siendo la empresa

Toda empresa busca penetrar y controlar los factores y las condiciones que le permiten vender. Esta es parte de su lucha, pero no todo está en sus manos.

### Lo Político del Mercado

La posibilidad de vender es, en el fondo, una posibilidad política.

Para conseguir una venta es necesario que se produzca un conjunto suficiente de condiciones que la hagan materialmente posible; que existan personas que necesiten o que crean necesidad y que puedan comprar lo que

mercado, entonces, es producto político: un ámbito de la sociedad en el que los grupos creados para hacer negocio luchan por vender el bien que ofrecen.

### El Nuevo Vértigo de la Competencia

Pero hoy otra lucha: la que se libra por influir en el conjunto de condiciones. Por ganar la configuración de ese mismo ámbito delimitado por tantos factores, que dará ventajas y desventajas a uno y a otros. El terreno se prepara en el marco legal, en la base tecnológica, en las políticas de gobier-

las más?; cada cual tiene su historia y su final, pero este trastorno revolucionario del Estado mexicano, ese cambio que rompe y arranca de raíz su distinción entre lo bueno de lo malo, es protagonista en todas ellas. Y muchos empresarios se preguntan: ¿Para qué los esfuerzos por servir a los clientes en el mercado? ¿Para qué los desvelos por mejorar las propias capacidades de competencia, si hay desventajas insalvables que se gestan en la dinámica política, en la lucha por ese poder que todo lo convierte en medio de un fin ajeno?

## Manejar el Cambio, Tecnología, y-Administración, Factores Decisivos

# Liderazgo Empresarial, Nuevos Retos

Rossana Fuentes-Berain

El liderazgo empresarial nunca ha sido fácil, en el ambiente actual de cambios en los negocios y, debido de las organizaciones se convierten en una tarea aún más difícil, reconoce el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Administración.

Los cambios, señala el reporte "Redefinición del Liderazgo en la Competitividad", implican revisar la sustancia, el qué es o cómo los líderes hacen, su proceso o el modo de lograr, y el porqué, o su propósito.

En cuanto a la tecnología, el estudio considera que debe ser parte consistente del liderazgo. La tecnología reduce fronteras y además el ejemplo de la empresa de ropa Benetton deja en claro que un uso apropiado de la misma puede incidir en todos los eslabones de la organización, desde puntos de venta y manufactura. "El papel de la tecnología no se limita a las industrias de alta tecnología, se está convirtiendo en un

### Liderazgo en la competitividad

- Administrar en paralelo
- Comprender la creciente influencia de la tecnología
- Atender la preocupación de procesos administrativos sólidos

Fuerzas que afectan el proceso de trabajo del líder

Sobre los nuevos "por qué" del liderazgo, la prestigiosa institución con sede en Suiza, pero consultada internacionalmente y nivel internacional, recuerda que durante el periodo de la posguerra fría, el propósito de un líder se centraba en levantar una empresa, lograr crecimiento en productividad, ganancias, y lograr retornos financieros razonables. Hoy el ideal del crecimiento queda superado por el de un de-

MICHAEL HAMMER &  
JAMES CHAMPY

# Reingeniería

Varias empresas editoriales han decidido dar un espacio dentro de su producción al tema de la *reingeniería*, calificada como una revolucionaria herramienta para empresas enfrentadas a grandes cambios debido al reto permanente de su competencia.

Se trata de un término difícil de tratar y de significar en términos lingüísticos, pero que se ha convertido en una herramienta imprescindible para los ejecutivos que desean sobrevivir en la jungla de los negocios.

*Reingeniería* se llama al trabajo de rediseño radical de los procesos de negocios para obtener las mejores ganancias en términos de servicios, costos y tiempo.

Esta palabra se ha convertido en el último grito de la moda en el mundo empresarial.

Revistas especializadas hablan de ella y el título *Reingeniería*, de Michel Hammer y James Champy (Grupo Editorial Norma), se ha convertido en un *best-seller* en México.

Uno de los más importantes expertos en administración y asesoría de empresas del mundo, el todopoderoso Peter Drucker, lo ha calificado como de "novedad que exige aplicabilidad". Como quien dice: se está con la *reingeniería* y a favor del progreso, o camino al desastre total.

## Negativo Desde 91, el Ritmo de Crecimiento de la PEA: Concamin

Gerardo Cabrera

El ritmo de crecimiento del personal ocupado desde 1991 ha sido negativo, de acuerdo con los analistas de la Confederación Nacional de Cámaras Industriales (Concamin).

En el estudio "empleo y actividad manufacturera", los expertos señalan que la variación anual del empleo en febrero de 1993 fue de menos de 8.4 por ciento; en 1992 menos de 3.9 por ciento y en 1991 1.5 por ciento.

"La insuficiente generación de empleo, menciona el estudio, es una de las secuelas negativas que persisten desde 1982".

Según la Concamin, a pesar de que la actividad manufacturera manifestó visibles signos de recuperación de 1987 a 1991, por el proceso de incorporación de nuevas lógicas productivas, el empleo no registró ninguna expansión.

## Capacitan a Empresarios Canadienses Para Realizar Negocios en México

Gabriela Aguilar

TORONTO, 30 de noviembre.- Ante la nueva relación comercial que establecerán Canadá y México por medio del Tratado de Libre Comercio (TLC), la iniciativa privada canadiense prepara a sus hombres de empresa sobre cómo hacer negocios en México.

Mediante cursos de capacitación que tratan de romper los estereotipos, la Cámara de Comercio Canadiense junto con el gobierno de este país han organizado

hombres de negocios que por primera vez van a México es el darse cuenta de que no pueden arreglar todo por teléfono. "Aquí el trato personal es mucho menor, la gente recurre al teléfono, que tiene un servicio de primera, para todo. Nosotros les decimos a los empresarios que, por naturaleza, los mexicanos somos más cálidos y preferimos el trato personal hasta para hacer negocios", dijo.

Además, agregó, se les explican algu-

## El Futuro de la Pequeña y Mediana Empresas: la Amenaza, la Relación y la Esperanza

Victor Salcedo / segunda parte

5. Creatividad. Ante la creciente competencia, los continuos cambios y la obligación de ofrecer una mayor calidad al cliente, es necesario una actitud ante la realidad

en el modo de atacar los diferentes mercados.

6. Preocupación por el ambiente. En este momento, el ambiente social será cada vez

\* 1. Tendencias

\* 2. Problemas

1. Dirección con visión a corto

2. Estructura orgánica que responde a las necesidades de la empresa y su personal.

## El Empresario Mexicano en el Contexto Actual

Man C. Rosa Amofía Gómez Ortiz\*

"El Empresario"

Este concepto ha cambiado de significado, de alcance y de uso a través de la historia. En sus inicios existían confusiones con el término capitalista, hasta que en 1803 Jean Baptist Say, economista

combinar los factores para que la innovación se haga realidad.

Asocia el concepto del empresario innovador con el liderazgo. Joseph Schumpeter (1934).

El trabajo del empresario es la maximización de oportunidades y su función es determinar que dichas actividades

Debe tener buen juicio, perseverancia y un conocimiento tan bueno del mundo como de su negocio.

Debe poseer el arte de la administración.

Toma la iniciativa, mantiene y crea una unidad de negocios orientada a la pro-

*Importancia de los Elementos Administrativos que Posee el Empresario Mexicano*

En el contexto de la globalización económica en el que las empresas mexicanas del sector productivo y de servicios

Por ello debe observar, mantener y conducirse con actitud emprendedora que le permita apoyar las nuevas ideas y tomar riesgos (Quinn, 1979), esta actitud le permitirá resistir los fracasos iniciales del proceso de innovación y desarrollo. Ser líder es una característi-

### Imprescindible Elevar la Calidad

## La Enseñanza de la Ingeniería

JESUS VARGAS CUEVAS

LA unidad de una patria próspera y digna no puede descansar únicamente en elementos que sólo tengan como vínculo la hermandad en la angustia y el dolor en la pobreza y la ignorancia.

Asimismo, el proceso de enseñanza-aprendizaje tampoco debe descansar o enquistarse en el tradicionalismo arcaico, protegido por los intereses mezquinos de quienes sólo desean usufructuar para beneficio propio la ignorancia y el atraso de los pueblos, asegurando hacer de ellos sus permanen-

consigna de acudir a este tipo de foros internacionales bajo la condicionante de llegar a conclusiones que repercutan positivamente en la vida económica, política y social de nuestros respectivos países, dado el elevado nivel de quienes aquí participan.

De no haber dichos propósitos, no estaríamos ni siquiera usufructuando con honestidad la inversión ni el tiempo de estar en esta hermosa y próspera isla del encanto, pero sí dejaríamos pasar por alto la gran oportunidad de emitir un fidedigno y valiente

## La Mejora Continua y la Productividad

Moisés Safinas Flaïtman

En mi experiencia como instructor empresarial, me he encontrado con infinitud de situaciones curiosas y por demás interesantes. Después de un tiempo, se puede decir que uno ya no se sorprende de nada, y, especialmente de nuestros microempresarios, se puede esperar cualquier cosa. Y es que la mayor parte de los empresarios micro y pequeños de nuestro país, estaban en realidad acostumbrados a ser dueños de negocios más

y por lo tanto, menores costos, sino que la calidad final (o sea, la medida en que las expectativas del cliente, yo, se satisficieran) del resultado de la tarea era superior a la del equipo "tradicional". Ante la mirada de esombro de los participantes (literalmente se les encurtía la "saliva") pasamos a analizar como es que, efectivamente, los sistemas de calidad total permiten, a la larga, producir bienes y servicios de mayor calidad, a menor costo, y así producir una

cambio proviene más de la costumbre. No. En este caso se trataba de una muchacha joven, una "nueva empresaria", de este grupo de muchachos emprendedores que buscan la superación y el cambio, profesionales, con estudios universitarios, los famosos *Yuppies*. Fue tal mi incredulidad al escuchar ese comentario (no tanto por el comentario, sino por la persona que lo decía) que de alguna manera no fui capaz de dar respuesta a tan tremenda

que proporciona la empresa, no sólo con la "calidad" del producto.

Segundo: Calidad significa también *cero defectos*, o lo que es lo mismo, que el producto o servicio que ofrecemos debe de estar libre de errores y funcionar a la perfección. Para lograr esto, no debemos de buscar la calidad mediante inspecciones y "control" de calidad, sino por medio de la información, la capacitación y la motivación de todos los empleados, para

# CAPITULO

## V

"Sé aplicado en tu profesión  
y serás docto; sé laborioso y  
frugal y serás rico; sé sobrio  
y moderado y serás saludable"

"Sé atento con todos; sociable  
con muchos; familiar con algunos;  
amigo de uno; enemigo de ninguno"

Benjamín Franklin.

# **V. EL INGENIERO INDUSTRIAL: UNA ACTITUD EMPRENDEDORA**

**V.1 La cultura de la rapidez  
la nueva estrategia  
competitiva**

**V.2 Servicio "la otra calidad",  
un activo no tangible**

**V.1 LA CULTURA DE LA RAPIDEZ, LA NUEVA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

"Hoy la calidad sin rapidez equivale a poco". De los años 80's hacia atrás, las compañías se solían dividir en buenas y malas ahora en la nueva competencia, la única diferencia será que las compañías se dividirán en rápidas y lentas: ; Hoy en día las personas ya no queremos esperar nada! De esto tenemos varios ejemplos:

Compañías lentas	Compañías rápidas
Samborns	Vips
Burger Boy	Mc Donald's
Banamex	City Bank
Volkswagen	Nissan

Así la vieja frase de Benjamín Franklin: "The time is money" dejó de funcionar, ahora la frase es "Money is Time", pues las compañías están enfocadas al servicio del cliente en su totalidad, de donde inferimos, que la rapidez es la nueva estrategia competitiva para las empresas que quieren sobrevivir.

Las compañías hoy en día no sólo piensan en mejorar sus sistemas productivos por ganar dinero, sino también para dar un mejor servicio al cliente; y con ello ser más competitivo, generando con esto una sociedad más crítica y exigente, ya que cada día observamos que no crece el mercado, en contraparte crece el número de productos a elegir, crece la información hacia el cliente, y hay más segmentación del mercado entendiendo éste como que se busca dar al cliente un producto de acuerdo a su medida; generando niveles de servicio, calidad y rapidez, comparados con los países desarrollados.

Hoy las empresas grandes que antes se veían como poderosas de los años 80's para atrás, hoy son sinónimo de lentitud, burocratismo, anquilosamiento dado que tardan tiempo en reaccionar por su tamaño a los cada vez más variantes y rápidos cambios en el gusto del cliente; así la compañía telefónica Bell dejó de ser un gigante poco productivo y dividió su empresa en Baby Bell. Todo para dar una atención mucho más personalizada a las necesidades del cliente.

Otro ejemplo fue el Banker Trust, personalizó toda sus sucursales en Estados Unidos y logró crear una política de ofrecer 200 dólares si el cliente esperaba más de seis minutos en la fila, creemos que

este ejemplo es suficientemente explícito.<sup>20</sup>

Para establecer el sistema de rapidez no existe un manual o libro que nos de las instrucciones pero sí existe la empatía, entendida como: "ponte en los zapatos del cliente" y así cualquier compañía de cualquier tamaño y en cualquier lugar con dicha empatía sabrá exactamente lo que el cliente quiere recibir y cuándo lo quiere recibir. No tenemos otra alternativa más que adoptar estas políticas en las compañías mexicanas, como la mejor estrategia competitiva para ganar mercado: antes el cliente quería comprar bueno bonito y barato, esto ya no existe, ahora queremos bueno, bonito, barato rápido y con servicio.

<sup>20</sup>INGENIERO ANTONIO CORDERO HOGAZA  
CONFERENCIA DICTADA EN LA FACULTAD  
DE INGENIERIA; SEMESTRE 94-II

## V.2 SERVICIO "LA OTRA CALIDAD", UN ACTIVO NO TANGIBLE

El dinamismo en las organizaciones y las estructuras, presenta retos cada vez más exigentes, lo cual nos demanda nuevas habilidades, propuestas y actitudes.

En el entorno empresarial, cambiar ya no representa una opción o una herramienta para algunos, constituye una cuestión de supervivencia en los diferentes mercados.

"El futuro de las organizaciones dependerá no sólo de su agilidad para sobrevivir a los retos de su tiempo, sino de su capacidad para promover en él cambios significativos."

Tomando en consideración lo anterior, el pensar en el cambio requiere de nosotros una visión global y estratégica, para que éste puede dar frutos significativos acordes con las necesidades de nuestro tiempo.

Ultimamente hemos visto o escuchado del cambio de numerosas empresas alrededor de todo el mundo, algunas se encuentran inmersas en programas de Calidad total, o preocupadas por el Servicio.

En cuanto a Calidad Total se refiere, el tema se ha difundido gracias al éxito Japonés, ya que la mayoría de las empresas de este país han trabajado con esto, y obtenido importantes beneficios para su desarrollo.

Por lo que se refiere al Servicio, Suecia tal vez sea el país que más ha contribuido al desarrollo de este nuevo enfoque.

Ambos temas, se encuentran respaldados con experiencias vividas en empresas de Estados Unidos y otros países industrializados.

El tema de Calidad Total como sabemos se encuentra apoyado por herramientas estadísticas, que forman parte de la cultura general del Ingeniero Industrial, sobre este punto cabe hacer mención que " la calidad no se controla, sino se hace". En años anteriores los fundamentos de calidad se daban con base en la estadística, la mayoría de las empresas basaban el éxito de este programa en los resultados estadísticos que se tenían. Supuestamente todo este programa se encontraba orientado hacia el cliente, pero olvidamos que la estadística es una herramienta de apoyo, ella por si misma no hace la calidad, el hecho de llevar un muestreo, no implicaba necesariamente que las cosas se estuvieran haciendo bien, tan sólo buscamos con ello, poder encontrar la falla en el proceso, esto es,

---

se muestrea cierto producto, se revisa numerosas veces y se realizan las pruebas necesarias, estadísticamente obteníamos el porcentaje de desecho o fallas que nos apoyaban para mejorar el proceso o encontrar la etapa de falla, pudiendo ser ésta ocasionada por la materia prima o por especificaciones del mismo proceso. Con esto mejorábamos los errores, pero no trabajábamos con calidad; como podemos ver, la opinión del cliente pasaba a segundo término, el producto salía con mejor calidad, pero esto, ¿cómo lo percibe nuestra clientela?

El título de esta parte nos hace pensar en el **Servicio**, como la **otra calidad**. En cierta forma calidad y servicio van tomadas de la mano, ambas deben ser visualizadas como un mismo y único proceso. Por tal motivo, y viendo el enfoque de nuestro mercado, o sea a quien va dirigido nuestro producto, podemos decir que --"Desde el **Servicio** y sólo desde ahí se debe definir la **Calidad**, y de ahí hacia atrás generar la revisión de los procesos y el autocontrol de los mismos"--<sup>21</sup>

Uno de los primeros problemas que encontramos para entender lo que es servicio, está en que no sabemos el por qué la gente adquiere

---

<sup>21</sup>DIRECCION POR SERVICIO  
LA OTRA CALIDAD  
GINEBRA Y ARANA.

nuestro producto, debemos darnos cuenta de que las personas compran funciones y no productos. Dichas funciones deben estar acordes con las necesidades que la clientela demandada, de ahí lo importante en segmentar los mercados.

Es necesario conocer perfectamente el tipo de clientela que se quiera atacar buscando con ello obtener las características similares de esa porción de mercado, para crear productos de acuerdo a su medida, logrando con esto, tener clientes satisfechos; un punto muy descuidado por la mayoría de las empresas mexicanas, a éstas les interesa tener una amplia gama de clientes, sin considerar que el servicio otorgado es deficiente, lo que nos lleva a una pérdida de mercado, olvidándonos que cuesta más atraer un nuevo cliente, que conservar a los ya obtenidos -"Un cliente tarda mucho en hacerse y en cinco minutos lo perdemos"-; la experiencia habla por sí sola, nosotros resaltamos más las fallas que los aciertos, cuando un cliente insatisfecho da su opinión de nuestro producto o servicio, perdemos una importante parte de futuros clientes, que a su vez éstos darán una opinión negativa de nuestro producto o servicio, sin ni siquiera conocernos.

Hay que tener presente que un mercado no es continuo, éste se encuentra formado por varios segmentos, a veces muy peculiares, que

---

nosotros debemos reconocer, ya que en ocasiones la gente no sabe expresar lo que busca o necesita, descubrir dichos segmentos tiene sus técnicas, no es fácil reconocerlos, los estudios de mercado deben ser lo suficientemente claros, para lograr penetrar en el mercado deseado.

El servicio, no se aplica en un determinado período, requiere de tiempo. Tiempo humano, para atender las necesidades de nuestra gente. Podemos ver un claro ejemplo en la automatización de los sistemas, cada vez es más difícil ver que la gente sea atendida por gente, se busca rapidez, y se descuida la atención.

A nuestra manera de ver, las cosas deben ser diferentes; la automatización de los procesos debe buscar agilizar la rapidez de los mismos, buscando con ello dar mejor servicio y por ende, atención a nuestro cliente. El hecho de reemplazar el trabajo rutinario por ágiles sistemas de cómputo implica obtener mayor tiempo de atención y servicio a nuestro comprador, para que éste, al estar satisfecho por el servicio, se vuelva un comprador adicto. La satisfacción (generada por el servicio) se da cuando las expectativas del cliente son superadas, entiéndase entonces el servicio como: "dar a nuestro cliente más de lo que espera".

---

Lo que nos lleva a que el servicio no sólo está en dar una buena cara, una atención; implica interesarnos por nuestro mercado, darle opciones, asistencia técnica, apoyo sobre las características del producto, manera de usar, limpieza, mantenimiento, etc. Todo esto nos lleva a afirmar que la calidad la define el cliente, y es él, quien percibe los elementos tanto tangibles como intangibles que componen la calidad de un producto o servicio.

Para entrar a fondo en la orientación a servicio/calidad, se ve la necesidad de un cambio profundo en las estructuras que hoy rigen a la mayoría de las empresas mexicanas, se hace sentir la necesidad de rediseñar los procesos buscando con ello mejorar la calidad de los mismos. Hablamos de un cambio estructural; esto es, cambiar los modos de dirigir, nuestra administración y dirección debe estar enfocada hacia el servicio. La autoridad que representa la dirección, debe facilitar el desempeño de la labor, cambiar el mando por facilidad, nuestro ambiente debe ser tal, que se trabaje "como si la empresa no tuviera muros".<sup>22</sup>

Con esto, nos referimos al hecho de que todos los procesos dados en una empresa, se encuentran ligados entre sí, ninguno es excluyente

---

<sup>22</sup>DIRECCION POR SERVICIO  
LA OTRA CALIDAD  
GINEBRA Y ARANA

de otro, si procuramos que nuestro personal conozca, los diferentes procesos realizados estaremos dando opción a que participen activamente en el desarrollo de la labor, aportando mejoras al proceso y haciendo conciencia en ellos, de que su labor es importante para la siguiente etapa del proceso, para trabajar dentro de la empresa como clientes y proveedores de todos; es decir, el departamento de diseño es proveedor de producción y éste a su vez de otro y así sucesivamente, con esta mentalidad podremos aprovechar más nuestros recursos humanos, pues las aportaciones que hagan al proceso al igual que sus decisiones serán de suma importancia para el desarrollo del mismo, logrando con esto aumentar la productividad de nuestros departamentos, haciendo que en cada uno de ellos se trabaje con calidad, buscando siempre una mejora continua.

Esta visualización sobre los procesos es lo que permite decir que "la calidad se hace, no se controla".

Un elemento importante en el servicio, es planear adecuadamente nuestra capacidad productiva, con esto, queremos dar a entender que nuestro mercado debe ser acorde con nuestra capacidad, no sólo por el manejo de inventarios y programas de producción, sino para tener más holgura en nuestro proceso productivo, logrando con ello

---

satisfacer las necesidades de nuestro mercado. Desde este punto de vista se entiende el por qué las grandes empresas se están fragmentando. Hoy en día se tiende a buscar una adecuada integración de la empresa, las grandes empresas se están dividiendo en pequeñas, buscando con ello especializarse en su función y otorgar mejor atención a su clientela.

Sin duda alguna trabajar bajo un enfoque de servicio reclama mejoras profundas, dichas mejoras son certeras cuando reforzamos al personal que se encuentra en contacto directo con nuestro cliente, debemos prestar una atención especial a este punto, la primera cara que ve nuestro comprador es precisamente la de nuestro personal más alejado de la dirección, por tal motivo es imprescindible que la alta dirección de la empresa se involucre de modo tal, que impulse a la organización a buscar una mejora en el servicio.

Dichas mejoras pueden ser: surtir a tiempo, planear estratégicamente los embarques, atender ágil y cuidadosamente las reclamaciones, atender las llamadas, hacer que nuestros ejecutivos tengan contacto con nuestros clientes, dar poder de decisión a quien trata con él, aumentar el número de opciones, evitar largas colas de espera, facilitar las operaciones, desburocratizar los trámites, dar garantías de los servicios, estar a la vanguardia

---

tecnológica, y muchos otros puntos que debemos mejorar y cuidar, puntos que son sensibles al tacto de nuestra clientela, esto se logra teniendo siempre en mente que las personas no sólo compran productos, sino solución a sus problemas, hay que cuidar los detalles inesperados haciendo que el cliente se sienta confortable, que sienta que nos preocupamos por él o por su negocio, que busquemos también su beneficio.

Los círculos de calidad buscan precisamente la mejora de algún punto de la empresa y tratan de aportar todas diversas soluciones, las cuales son analizadas y seleccionadas. De igual forma para establecer un programa de calidad/servicio, se requiere de grupos de trabajadores que puedan detectar y solucionar los problemas que se den, esto nos lleva, a buscar líderes capaces de mover grandes masas, y de promover el cambio.

Un punto clave para lograr lo anterior es la capacitación constante de nuestra fuerza humana, ya no son los tiempos de tener una sola persona capaz, sino buscar el desarrollo de cada uno de los integrantes de nuestra organización.

La busca de líderes en nuestra organización es importante, requerimos de gente con deseos fervientes de ganar, que no manipule

---

o exija, sino que convenza, que sea preparado y busque constantemente su superación, no pongamos en puestos de mando a gente que no disfruta del puesto, ya que este tipo de personal tan sólo generará conflictos y retrasos en el adecuado desempeño de la labor.

Otra parte clave en este proceso de cambio está en la imperiosa necesidad de reconocer las partes que conforman la calidad de nuestro producto, esto es, en cuanto a diseño, funcionabilidad, resistencia, habilidad, rendimiento, apariencia, etcétera, o sea la parte sustancial y medible que es la que compete con otros productos que se encuentran en el mercado, sobre esta parte se dan las mayores mejoras en calidad, cada vez encontramos en el mercado productos, más pensados, con mayor ergonomía, mejorando el diseño, la funcionalidad y apariencia de los mismos, esto nos da otro problema, la estandarización de mercados, ya que los productos se parecen cada vez más, lo que nos hace salir de esta estandarización es la necesidad de ganar.

En esa necesidad de ganar encontramos la otra parte complementaria de calidad de nuestro producto, y que se genera en todas las áreas de la empresa, en el departamento de finanzas, buscando el mejor aprovechamiento de los recursos financieros, en el área de

---

producción, en la de ventas, compras, personal y en fin, en cada departamento de la empresa, para garantizar que nuestro producto no es sólo imagen, sino que está respaldado por una empresa de calidad.

Al integrar una empresa que trabaja con calidad podemos dar grandes saltos en lo que a servicio se refiere, podemos pensar que el trabajar bajo este sistema incrementará nuestros costos, pero no es así, nuestros costos serán optimizados al mejorara continuamente nuestro proceso, además no hay que olvidar que el cliente está dispuesto a pagar el valor de la calidad, siempre y cuando perciba y reciba el valor agregado.

De ahí la importancia del buen servicio, no podemos vender sólo productos, sino que éstos deben estar acompañados de atención en todos los ámbitos, como mencionamos anteriormente.

Un programa de servicio no se da por periodos, este es permanente, ya que siempre habrá algo que mejorar.

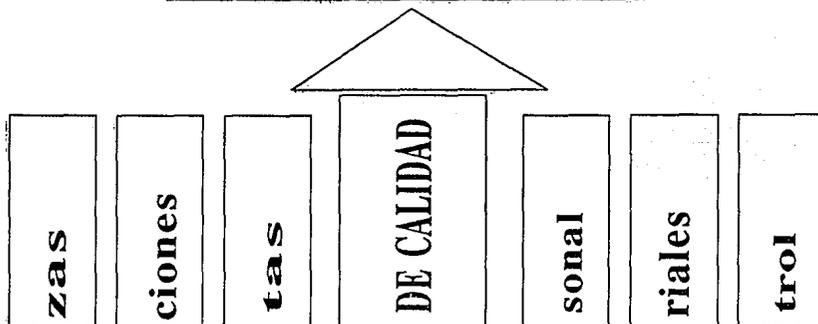
El cambio hacia la prioridad en el servicio reclama una mayor productividad, una mejor calidad, ofrecer una mayor flexibilidad, proporcionar opciones que satisfagan las necesidades de nuestra clientela.

---

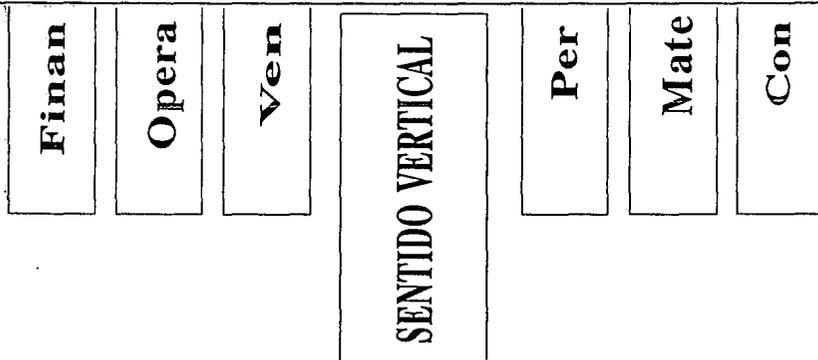
El servicio no está enfocado a un sólo tamaño de empresa, es preocupación de todas las empresas, ya sean micros, pequeñas, medianas o grandes, deben buscar solucionar los problemas que su mercado demanda de manera rápida, eficiente y con calidad. Sobre este punto cabe resaltar que "la calidad/servicio sin rapidez vale casi nada".

# EMPRESA

CLIENTE EXTERNO



SENTIDO HORIZONTAL DE CALIDAD



PROVEEDOR EXTERNO

# EL CAMBIO AL SERVICIO

## PRODUCTIVIDAD

- EL MERCADO QUIERE PRODUCTOS
- PRODUCT  $\frac{\text{OUTPUT}}{\text{RECURSOS}}$
- SATURACION DE LA LINEA PRODUCTIVA
- ECONOMIAS DE ESCALA (SALARIOS)

LA PLANTA SATURADA

## CALIDAD

- EL MERCADO EXIGE "REQUISITOS" (TANGIBLES)
- Y QUIERE FIABILIDAD
- SE PLANEA "FUNCION VS. PRODUCTO"
- DISEÑO, INSUMO Y PROCESOS (40/30/30)
- JUST IN TIME (LIMITAR PROVEEDORES)
- AUDITORIA DE CALIDAD
- PEDIR AL CONSUMIDOR "QUE QUIERE" (EN ENCUESTAS...)
- DIAGRAMAS DE PROCESO
- DIAGRAMAS CAUSA-EFECTO
- DIAGRAMAS FRECUENCIAS
- DIAGRAMAS CAUSAS "ACUMULADAS"

LA PLANTA ENFOCADA

## FLEXIBILIDAD

- NUEVOS REQUISITOS (EL MERCADO SE FRAGMENTA)
- VARIEDAD DE ESPECIFICACIONES
- FUNCION CON VARIANTES
- MAS GAMA
- RESPUESTA POR "CAPACIDAD HOLGADA"
- PRODUCCION VERSATIL (=LINEAS MULTIPLES NO SATURADAS)
- CICLOS DE FORRESTER
- NUEVO COSTEO
- CONSUMIDOR = ANALISIS DE ATRIBUTOS ("GRUPOS", ENTREVISTA LARGA...)
- GERENTES DE PRODUCTO

LA PLANTA FLEXIBLE

## SERVICIO

- LOS "INTANGIBLES" (LA OTRA CALIDAD)
- Y QUIERE SERVICIO
- GARANTIAS
- LOS MOMENTOS DE LA VERDAD (MAPAS)
- REDISEÑO PROCESOS ("DERRIBAR MUROS") (LINEA DE FLOTACION)
- REPENSAR "GAMA"
- CONTROL MARKETING/ EXPECTATIVAS/ PERCEPCIONES/OFERTA
- LIMITAR NUMERO DE CLIENTES
- AYUDAR AL CLIENTE A "SENTIR" Y "DESCUBRIR" VARIABLES (NUEVAS TECNICAS Y ENTREVISTA LARGA)
- GERENTES DE MERCADO
- REVOLUCION ESTRUCTURAL (VOLTEO DE ORGANIGRAMAS Y PROCESOS DIRECTIVOS)
- FORMACION "MASIVA"
- PRODUCTIVIDAD DE GASTOS GENERALES

"EL FUTBOL TOTAL"

• GINEBRA/ARANA  
DIRECCION POR SERVICIO:  
LA OTRA CALIDAD.

EL UNIVERSAL

JUEVES 9 DE MAYO

LOS ESPECIALISTAS.

Por Christopher W.L.Hart.

Miguel León Garza.

Servicio, ¿Activos invisibles?

Los especialistas.

Las empresas tradicionalmente se valoran en función de su capacidad para generar utilidades y en función del valor de sus activos. Para ello, se utilizan los factores correspondientes a las "veces-utilidad" y el múltiplo de valor en libros.

Sin embargo, cada vez parece más importante una serie de factores como: cliente adictos, imagen de la empresa, personal comprometido, cultura de servicios y la fuerza y liderazgo de la dirección.

Este cambio de lo cuantitativo a lo cualitativo obedece fundamentalmente a una mayor exigencia del cliente en los productos y servicios que consume, prefiriendo o valorando una serie de factores que lo conviertan en un cliente repetitivo, más que en los

aspectos tangibles del producto.

Esto genera una verdadera revolución en la manera y en el "cómo" de la atención a los clientes.

Un servicio sobresaliente no sólo atrae, mantiene y deleita nuestra lealtad, sino que se convierte en el turbocargador de las empresas que necesitan competir internacionalmente.

La conversión de una empresa para ofrecer un servicio sobresaliente, no requiere necesariamente de periodos largos de aprendizaje, sino más bien, de un cambio de actitud en el que se vuelve a lo fundamental y se busca satisfacer las necesidades del cliente.... incluso con vehemencia.

Para conseguir y mantener clientes adictos; es decir, clientes que de por vida y por convicción propia no están dispuestos a cambiar de productos o servicios, muchas veces se puede lograr con una simple garantía.

Cuando los servicios son proporcionados con tal grado de compromiso, el personal de la empresa se siente, a su vez comprometidos y orgullosos, hasta dejar a sus clientes totalmente

---

satisfechos.

Este ha sido el caso de Federal Express, que garantiza la entrega de paqueterías a las 10:30 am del día siguiente; de nos suceder así; usted no paga el servicio. Federal Express ha sido galardonado con el premio nacional de calidad norteamericano, el Malcolm Baldrige National Quality Award.

La primera empresa en el campo de los servicios en ser galardonada con este reconocimiento, ha sido asesorada por el profesor Christopher Hart, coautor de este artículo y quien tiene amplia experiencia en el campo de la calidad de los servicios.

#### G a r a n t i a s   E x i t o s a s

Para que una garantía sea exitosa, deberá ser:

- Incondicional.
- Fácil de entender y comunicar.
- Significativa.
- Fácil de reclamar y recuperar.

Una garantía sólo funciona si la empresa se siente comprometida con el cliente. Esto es sí, el objetivo de la garantía cubre todos los aspectos empleados en la comercialización del producto; de lo

---

contrario no tendrá éxito; El dinero, que se gasta en garantías es una inversión en la satisfacción y en la lealtad de los cliente.

Las garantías no reclamadas equivalen a información que no se recoge y operaciones que no se mejoran.

Mantener la adicción de los clientes y conseguir que trasmitan su satisfacción de boca en boca es especialmente importante en las empresas de hoy. En el caso del servicio, las cualidades y los atributos muchas veces no se pueden buscar ni aun después de haberse utilizado. En estas circunstancias, la clave para ganar una mayor penetración en el mercado consiste en hacer tangible lo intangible y visible lo invisible para generar clientes satisfechos.

El valor actual neto de las ventas que pudieran haberse hecho a los clientes perdidos es enorme en servicios. Se suele afirmar que cuesta cinco veces más en esfuerzos de promoción y venta, el vender un servicio aun cliente insatisfecho que manifiesta su descontento, en promedio, a diez personas. Un cliente satisfecho lo hace a tres o cuatro.

Las garantías por concepto de servicio tienen la capacidad de

---

alterar la reglas del juego en un sector industrial, y de favorecer notablemente a las empresas que mejor satisfagan a los clientes. Finalmente lo que se busca es, como lo mencionamos al principio, atraer, mantener, y deleitar la lealtad de nuestros clientes.

Por Christopher Hart Profesor Excelencia de la Harvard Business School y Miguel León Garza, Profesor del IPADE.

-Si usted no está totalmente satisfecho con el servicio que le proporcionamos, no lo pague. Pague solamente la parte proporcional que usted decida-. Las empresas capaces de sostener este grado de compromiso con el cliente irrumpen en el mercado, creando un nuevo concepto de calidad en el servicio.

Estas empresas son las que marcarán los estándares de servicios en la década de los noventas, así como un nuevo concepto de dirección a altos niveles.

# HEMEROGRAFIA

Hay que Ofrecer  
Mayor Calidad en  
Servicios. Sector

ELIZABETH VELASCO,  
enviada

## “México, uno de los Países de Mayor Calidad en sus Servicios Turísticos”

En los últimos años, México se ha proyectado como uno de los países de mayor nivel en sus servicios turísticos, principalmente en Europa, región en la que se estima un mercado potencial para nuestro país de 350 millones de turistas. Aseguró el mayorista francés mexicano Mark Lepinav, director de Translating empresa operadora turística alemana que habrá de iniciar más de 50 seminarios promocionales y de acercamiento a la cultura mexicana en el viejo continente.

Lepinav adelantó que su empresa está por iniciar un programa de promoción en Europa, denominado “México después de 500 años”, por medio del cual se pretende crear una nueva conciencia en las agencias de viajes europeas sobre los atractivos turísticos de nuestro país. Así como buscar un mejor aprovechamiento del mercado europeo por parte de la industria turística mexicana.

En entrevista aclaró respecto a una nota publicada aquí el martes 13 que nun-

ca comentó que los servicios turísticos de México sean pésimos y el encabezado de la nota no correspondía con la información.

En la Eurobola de Turismo Mexicano, señaló que a México muchas veces se le ha criticado por su calidad turística y se ha dicho que el turismo que le visita una vez no regresa en 60 por ciento de los casos, por el mal servicio prestado, aquí.

“Pero la razón del pro-

# ¡MÁS RAPIDEZ!

y menos REQUISITOS

ANTES



AHORA

**HAY QUE OFRECER  
MAYOR CALIDAD EN SERVICIOS**

# Excelencia en el Servicio, Nuevo Credo de las Empresas Japonesas

Rossana Fuentes-Berain

La excelencia en el servicio, más que la excelencia en el producto, es el nuevo credo con el cual las empresas japonesas pretenden mantener su liderazgo dentro y fuera de su país.

Un estudio del Instituto Internacional para el Desarrollo Administrativo (IMD), la prestigiosa institución suiza especializada en el estudio de asuntos relacionados con el mundo de los negocios, asegura: "La calidad en el producto, hoy por hoy, se da por sentada y el nombre del juego es la excelencia en el servicio."

Dentro de la serie denominada "Perspectivas para Administradores", la doctora Dominique Turpin apunta que, ante una seria desaceleración económica, las compañías japonesas replantearon sus prioridades corporativas.

Mientras las empresas en Occidente tratan de igualarlas en lo que toca a excelencia en el producto mediante controles de calidad, Turpin, quien cuenta con un doctorado en la Universidad de Sofía, en Tokio y ha realizado extensas investigaciones tanto en empresas japonesas como europeas, comenta que los nipones han dado un paso adelante más en el manejo de sus empresas, destacando el concepto de servicio.

"En los ochenta las firmas japonesas ganaron mercado internacional a través de su excelencia en la producción, en ese momento sinónimo de satisfacción al cliente, ahora mientras mantienen los niveles de calidad en la producción, se concentran en atender y sobrepasar las expectativas del cliente", indica el estudio.

Vender soluciones globales más que productos, mejorar tiempos de entrega y de instalación, ofrecer asesoría en aplicaciones sin costo adicional son medidas todas identificadas como factores claves en el éxito empresarial a nivel internacional, y Turpin adelanta que se esperaría que los japoneses se abocarán con tanta ahínco a lograr la excelencia en el servicio como en su tiempo lo hicieron en lograr el mejor control de calidad del planeta.

A medida que más compañías utilizan

las mismas técnicas de mercadotecnia, las empresas se ven forzadas a diferenciarse unas de otras por medio de la atención al detalle, destaca el informe.

Así, al objetivo de lograr cero defectos en la producción, se suma el de lograr cero defectos en el servicio al cliente.

El valor agregado que se pretende ofrecer mediante lograr la excelencia en el servicio al cliente pasa, de acuerdo con los estudios de caso de la autora del texto, por la puesta en marcha de algunas reglas claves entre las cuales se incluyen convertir la satisfacción del cliente en el objetivo primordial de la administración.

Esto no se logra simplemente agregando a la filosofía corporativa una mención sobre servicio al cliente, la dirección de la empresa debe participar de manera activa en el proyecto como, por ejemplo, lo hizo el presidente ejecutivo de Fuji Xerox que invierte la mitad de su tiempo en asuntos relacionados con la atención al cliente, selecciona el personal con base en su disposición al servicio y utiliza la tecnología corporativa en apoyo a la mejor atención del consumidor.

## Reglas de atención al cliente

- Definir la misión corporativa por el beneficio al cliente.
- Comprometer a la dirección con el servicio al cliente.
- Contratar al personal por su vocación de servicio.
- Capacitar y recapacitar con base en filosofía de servicio.
- Medir estándares de calidad en el trato al cliente.
- Usar la tecnología para la excelencia en el servicio.
- Exceder creativamente las expectativas de la clientela.

# Costos de Calidad de Empresas Mexicanas, Superiores en 100% a los de EU y Canadá

Lyssette Bravo

En la actualidad, el costo de calidad de las empresas nacionales es de 30 por ciento mientras que en EU y Canadá varía entre 12 y 15 por ciento, debido al burocratismo y pérdida de tiempo ejercido en las instituciones gubernamentales y bancarias de

Existen otros países desarrollados como Japón que han seguido modelos para la evolución satisfactoria de las empresas donde el costo de calidad es de sólo cuatro por ciento, pues la distribución de trabajo y tiempo, así como el buen manejo admi-

# CONCLUSIONES

No te olvides que la mayor maldición para un hombre es permanecer esclavo.

No te olvides de que el mayor delito es trensar con la injusticia y el error.

Recuerda la ley eterna, tienes que dar, si quieres recibir.

Y recuerda que la más alta virtud es pelear contra la iniquidad sin importar cuál pueda ser el precio.

Netaji Subhas Chandra Bose

**CONCLUSIONES**

Hoy en día México, está pasando por momentos determinantes que marcarán su futuro inmediato, estamos viviendo cambios muy importantes a nivel nacional e internacional.

El mundo se encuentra en un proceso de transformación profundo, donde las viejas teorías que habían gobernado por años están muriendo, lo que antes parecía imposible de suceder hoy ya es una realidad; por ejemplo, la caída del comunismo, la caída del muro de Berlín, la desaparición de la U.R.S.S., el surgimiento de la Perestroika, etc; son acontecimientos que han sacudido internacionalmente y que nos hacen pensar en una redefinición de sistemas. Nuestro país no es la excepción, con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio, entre Estados Unidos, Canadá y México, nuestro mercado está entrando a competir internacionalmente, por tal motivo es necesario que nuestro sector productivo haga mejoras profundas en sus organizaciones.

Estamos conscientes que el reto es muy duro, durante años vivimos en una economía protegida que ocasionó el retraso de nuestra planta productiva, hoy es necesario retomar y rediseñar nuestro sector empresarial, elevar la economía y buscar su estabilidad; porque

---

México se está convirtiendo en la cuna de muchos inversionistas, que traerán a nuestro país diferentes beneficios, pero si no respondemos a los retos que se nos están exigiendo, nuestra economía pasará de ser protegida a una economía dependiente.

Ante el retraso de nuestro sector empresarial, como hemos visto a lo largo del presente trabajo, muchas compañías se han visto en la necesidad de cerrar, y la más afectada ante dichos cambios es la pequeña y microempresa en nuestro país, los problemas que enfrentan son serios y requieren de mejoras profundas, por ser ésta la base de la economía en México, es imprescindible que se renueve y se promueva su creación, de ahí la preocupación del gobierno mexicano por apoyarla y fomentar su reestructuración.

Después de conocer los diferentes problemas que aquejan al sector empresarial, es necesario analizarlos y establecer soluciones eficientes, y es aquí donde el Ingeniero Industrial juega un papel determinante para la pequeña y micro empresa. Como hemos visto la lista de problemas es grande, no sólo nos enfrentamos a deficiencias en cuanto a organización, sino también a problemas en nuestras políticas económicas, laborales; a problemas de educación, de resistencia al cambio, de apatía y una serie de tabúes que son difíciles de atacar.

---

---

El Ingeniero Industrial, debe ser el promotor del cambio y de llevarlo acabo, nos enfrentamos a una economía abierta donde sólo nos dan dos opciones cambiar o morir, es por eso que el profesional actual, debe adquirir la cultura necesaria para afrontar los retos que se le exigen, de ahí que en nuestro trabajo se hable del "nuevo" Ingeniero Industrial, no se busca un nuevo título, se pretende hacer conciencia de lo importante que es hoy en día, darse cuenta de los retos a los que nos estamos enfrentando, el "nuevo" Ingeniero Industrial, debe tener una visión global, futurista, debe ser capaz de interactuar en cualquier medio; las fronteras de las naciones se han abierto, y el profesional tendrá que actuar no sólo en su país de origen sino que tendrá que ejercer fuera de éste, con la misma certeza y confianza.

Ante los sorprendentes adelantos en la tecnología el Ingeniero Industrial debe ser el más apto en el conocimiento de esto, debe saber emplar adecuadamente los diferentes sistemas de comunicación a fin de poder tomar las decisiones con rapidez, en el momento adecuado y certeramente, debe conocer los adelantos científicos para que pueda determinar cual es el más conveniente para su organización.

Es por de más decir que, la información oportuna es crucial para el

---

desempeño de su trabajo; el saber trabajar y formar un eficiente equipo de trabajo que le asesore y apoye es determinante en el buen funcionamiento de la empresa, en la actualidad los líderes egoístas no existen, hoy en día la responsabilidad se comparte, todos y cada uno de los integrantes de la empresas son pieza clave para su desarrollo.

De aquí podemos decir, que se busca un líder, capaz de convencer, no dictatorial, humano, ético, culto, educado, con valores, deseoso de hacer las cosas bien a la primera, conciente, responsable, apto, audaz, que pueda interactuar y adaptarse rápidamente a los cambios que se dan continuamente, etc.

Esto nos lleva a realizar mejoras en nuestros centros de enseñanza, el profesional que reclama no sólo el país, sino el mundo enteró debe estar conformado, por una serie de principios no sólo teóricos, sino que es cada vez más importante en la actualidad, conjuntar ampliamente la práctica con la teoría; nuestros egresados de ingeniería, al encontrarse en el campo de trabajo, deben tener presente los problemas a los que se enfrentarán en su ejercicio profesional, a más de que su visión día con día debe irse modernizando, la experiencia nos esta demostrando que lo que ayer era apenas novedoso, para la mañana siguiente será obsoleto.

---

Las reflexiones aquí propuestas no sólo fueron escritas como una teoría, sino en los términos de una mirada reflexiva y autocrítica. En este trabajo se conjuntan las experiencias vividas, a lo largo de una serie de visitas a empresas mexicanas, que adolecen de diferentes problemas y que nos han hecho reflexionar en la importancia de tener buenos dirigentes a su cargo.

La acción empresarial se enfrenta a problemas sindicales, políticos, económicos y de diferentes índoles, es por eso nuestra preocupación de que el futuro Ingeniero Industrial, debe tener presente y no sólo eso, sino estar consciente de los retos a los que se tendrá que enfrentar.

Los conocimientos actuales emanados del estudio de la empresa de ayer, dejan establecidos los lineamientos para la dirección de la empresa del mañana, las experiencias vividas nos hacen reflexionar sobre los errores del pasado y nos dan opción de no caer en lo mismo. Sin embargo, no cabe duda que toda empresa generará sus propios problemas, pero la experiencia vivida nos dará una opción más a elegir para la solución a dichos problemas.

Como se ha visto las empresas y los conceptos evolucionan rápidamente, la empresa de hoy debe ser flexible ya que cada vez

---

son más los diferentes puntos de vista, para dirigir una empresa, pero es responsabilidad del Ingeniero Industrial como director de éstas, adaptar la más conveniente para los intereses de la organización.

El nacimiento de nuevos conceptos nos hace pensar certeramente que el Ingeniero Industrial, debe capacitarse continuamente, su formación nunca termina, tenemos por ejemplo, el caso de la Reingeniería, que es algo más que un simple concepto, representa una opción de cambio profundo, de "romper con lo establecido para empezar de nuevo". Sin duda alguna para poderla llevar a cabo se requiere del conocimiento profundo de la actividad empresarial, de sistemas de comunicación, que proporcionen la adecuada información, así como de gente capaz que pueda implementarla. Nosotros creemos que la empresa que no cambie morirá.

Los nuevos enfoques que se tienen hacia el cliente y no hacia el producto, dan una opción más al cambio. La sociedad de hoy exige más, lo quiere más rápido, con calidad y por supuesto con servicio.

El servicio, no sólo implica buena atención, es como se mencionó anteriormente, ir más allá de las expectativas del cliente, por eso nosotros hablamos de ello en el presente trabajo como la otra

---

calidad. Cada vez la competencia es más fuerte y la empresa que no dé servicio está destinada a desaparecer. La atención personalizada cobra gran importancia, la gente no quiere ser atendida por máquinas, sino por gente; las máquinas representan una opción para la rapidez, pero hasta ahora no sustituyen la calidez humana.

El buen trato, la información, la garantía, el mantenimiento, la rapidez, el diseño ergonómico, entre otros representan factores de suma importancia en el servicio.

Sabemos que el único que cuenta con los conocimientos aptos, para llevar al auge al sector empresarial, y dar los cambios necesarios al mismo, es el Ingeniero Industrial, que cada vez cobra un papel más sobresaliente; las empresas cada vez buscan de estrategias capaces de llevar al auge a la organización.

La sociedad reclama un profesional que puedan dar solución a los problemas que enfrenta la economía, es aquí donde entran todos y cada uno de los nuevos profesionales, sin importar su área a la que se dediquen, deben de comprometerse con su sociedad y por ende con su país, para lograr que éste salga de ser un país en vías de desarrollo y pase a ser un país del primer mundo y pronto.

---

# BIBLIOGRAFIA

"La paciencia y la nobleza  
son el poder"

Leigh Hunt.

"La paciencia y la perseverancia  
vencen montañas"

Mohandas Gandhi.

## BIBLIOGRAFIA

- 
- GIRAL José.  
"Cultura de la Efectividad".  
Instituto de Efectividad Xabre.  
Grupo editorial Iberoamericana. 1991.
  
  - SALLENAVE Jena - Paul.  
"Gerencia y Planeación Estratégica".  
Grupo editorial Norma. 1992.
  
  - GINEBRA Joan.  
"Dirección por Servicio: La Otra Calidad".  
Mc Graw Hill. 1991.
  
  - LARA CASTILLA Alfonso.  
"El Umbral del Milenio".  
Editorial Diana. 1992.
  
  - RAMOS ESQUIVEL Alejandro.  
"La Centuria del Pacifico".  
Editorial Iberoamericana.
  
  - RAMOS ESQUIVEL Alejandro.  
"La Guerra que viene siglo XXI".  
Editorial Iberoamericana.
  
  - CORNEJO Miguel Angel.  
"La Excelencia Directiva para lograr la Productividad".  
Editorial Grand.
-

- 
- PAZOS Luis.  
"Libre Comercio: México y E.U.A. Mitos y Hechos".  
Editorial Diana.
  
  - Apuntes Facultad de Ingeniería, UNAM  
"Ingeniería y Medio Ambiente".
  
  - SARIÑANA Jesus.  
"Introducción a al Patología Empresarial.  
El exito de las empresas a pesar de ellas mismas".  
Editorial Limusa.
  
  - YIP Georges.  
"Globalización".  
Estrategia para obtener una ventaja competitiva  
internacional.  
Grupo Editorial Norma Gerencial.
  
  - GARCIA LIÑAN Salvador.  
"Pequeña industria: Un Negocio Familiar".  
Edición a cargo de : Carmen Millé.
  
  - "Rediseño de Procesos (Reingeniería)".  
Departamento de Ingeniería Industrial  
Facultad de Ingeniería, UNAM. 1994.
  
  - HAMMER Michael y CHAMPY James.  
"Reingeniería".  
Grupo Editorial Norma. 1993.
-

- Revista Emprendedores:

Vol. V , No.16.

Vol. VI , No.19.

Vol. VII, No.23.

Vol. VII, No.24.

Vol. VIII, No.26.

Facultad de Contaduría y Administración.

- Revista Expansión:

Vol. XXVI, No.636.

- Revista Business Week.

Marzo 28, 1994.

- Revista The Economist.

Marzo 19 de 1994.

- Revista Fortune.

Abril 4, 1994.

- Revista Logros de empresarios en marcha.

Año. 2, Epoca.II, No.13.

- 
- Revista Entrepreneur.
    - Vol.I , No.6
    - Vol.I , No.8
    - Vol.II , No.1
    - Vol.II , No.3
    - Vol.II , No.4
    - Vol.II , No.9
  
  - Revista Foro.
    - Año 1 No.3
    - Año 2 No.1
  
  - Revista Istmo. IPADE
    - No. 151-152, 1984.
  
  - Periódico El Financiero:
    - De Marzo de 1993 a Julio de 1994.
  
  - Periódico Excelsior:
    - De Marzo de 1993 a Julio de 1994.
-

# ANEXO

"El negocio de la vida  
es ir adelante"

"La confianza en sí mismo  
es el primer requisito  
para las grandes empresas"

S. Johnson.

### ANEXO: ENTREVISTAS

El presente anexo fue elaborado con la finalidad de obtener una semblanza de la situación actual del empresario mexicano que se encuentra a cargo de micro y pequeñas empresas.

Las entrevistas aquí expuestas, respaldan este trabajo; en ellas se asientan por un lado, las ventajas que traerá el TLC y por otro, las desventajas que enfrentamos; asimismo podemos observar que las respuestas reflejan en gran medida, una ausencia de cultura empresarial, lo que nos hace suponer que el micro y pequeño empresario no se encuentra capacitado para elevar el nivel productivo de sus empresas; ante tal situación, la presencia del Ingeniero Industrial cobra una gran importancia, ya que como hemos visto anteriormente, es el profesional más capacitado para llevar al auge al sector industrial mexicano.

SR. LUIS ANTONIO PENICHE SOTRES

MUÑECAS Y JUGUETES "GABY"

- 1.- ¿Considera usted que el TLC traerá ventajas competitivas a México? Justifique su respuesta.  
Sí, al enfrentar competencia del extranjero tenemos que mejorar producto y calidad.
  - 2.- ¿Cree usted que en México existe una cultura empresarial?  
¿Porqué?  
No, No conozco ninguna, persona o institución que enseñe a un empresario a serlo.
  - 3.- ¿Juzga usted que en el país exista una dependencia en la cultura empresarial?  
Sí, la empresa en México depende mucho de tecnología extranjera, ya que en México no hay facilidades.
  - 4.- ¿Cuál es su concepto de Servicio? ¿Lo aplica en su empresa?  
Servicio es servir y complacer al público consumidor con los productos que uno elabora.
  - 5.- ¿Su empresa contribuye al mejoramiento o deterioro ecológico?  
¿Porqué?  
Contribuye y no al deterioro y mejoramiento ecológico, primero se ha hecho que los desperdicios industriales sean reaprovechados, para evitar arrojarlos al medio ambiente, sin embargo, en México no existe nadie que los recicle, por lo que aun algunos materiales son arrojados al basurero.
-

- 6.- ¿En qué niveles la capacitación es mejor y en cuáles es deficiente?  
No existe una capacitación adecuada, ya que cada industria requiere capacitación especial.
- 7.- ¿Conoce usted lugares en dónde se dé capacitación a empresarios?  
No.
- 8.- ¿Cuenta su empresa con algún sistema establecido de capacitación? ¿En qué niveles?  
Sí, a nivel producción (costura).
- 9.- ¿Conoce la diferencia entre micro y pequeña empresa?  
Sí, cantidad de ingresos y de empleados (según Secofi y Hacienda).
- 10.- ¿Qué tan importante considera usted el desarrollo de la micro y pequeña empresa en México?  
La mayor importancia ya que de éstas depende al 70% de las fuentes de empleo.
- 11.- ¿Qué tiene que hacer México para salir del subdesarrollo?  
Desarrollar su propia tecnología.
- 12.- ¿Qué características juzga usted debe de tener un líder?  
Paciencia, espíritu de lucha, conocimiento de causa.
-

13.- ¿Sabe usted qué hace un Ingeniero Industrial?

Sí, Los medios de producción y su relación entre el hombre y la máquina.

14.- ¿Qué es calidad y cómo la mide en su empresa?

Calidad es lo bien hecho con materiales adecuados a cada producto.

15.- ¿Conoce usted lo que es la Reingeniería?

No.

SR. GUSTAVO SANCHEZ CAPISTRAN

GRUPO "GUSA" (COMUNICACIONES)

1.- ¿Considera usted que el TLC traerá ventajas competitivas a México? Justifique su respuesta.

Sí, a mediano y largo plazo, tendremos la oportunidad de exportar un mayor número de productos a Canadá y EEUU; tendremos que producirlos con una excelente calidad y con precios competitivos.

2.- ¿Cree usted que en México existe una cultura empresarial?  
¿Porqué?

Muy poca, por la deficiente cultura general del mexicanos. La cultura moldea hábitos tales como: responsabilidad sentido del deber trabajo de grupo, superación personal preparación profesional etc, desgraciadamente hay un porcentaje muy bajo de mexicanos con cultura empresarial.

3.- ¿Juzga usted que en el país exista una dependencia en la cultura empresarial?

Sí, principalmente la literatura sobre finanzas, administración y productividad son escritas en EEUU, Japón, Inglaterra y Canadá.

---

4.- ¿Cuál es su concepto de Servicio? ¿Lo aplica en su empresa?  
Tratar a el cliente, como quieras ser tratado; Quien sirve no tiene autoridad para evaluar en nivel de servicio que otorga. Sólo el cliente está capacitado para calificar su grado de satisfacción.

5.- ¿Su empresa contribuye al mejoramiento o deterioro ecológico?  
¿Porqué?

Por el ramo de actividad que desarrollamos (Servicios telefónicos) no deterioramos la ecología, nuestras instalaciones se realizan en un 98% en áreas cerradas (plantas, oficinas, casas).

6.- ¿En qué niveles la capacitación es mejor y en cuáles es deficiente?

Mejoren el nivel ejecutivo medio y superior deficiente en el técnico especializado y obrero.

7.- ¿Conoce usted lugares en dónde se dé capacitación a empresarios?

Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, Colegio de Contadores Públicos, Diplomados en diversas Instituciones, ITAM, LA SALLE, UNAM, ANAHUAC.

8.- ¿Cuenta su empresa con algún sistema establecido de capacitación? ¿En qué niveles?

En 1993 y 1994 capacitación a técnicos instaladores y programadores 2 cursos por año (Alcatel, Northern, Telecom, AT&T y Panasonic), próximamente en 1995 a técnicos y ejecutivos en inglés y computación.

9.- ¿Conoce la diferencia entre micro y pequeña empresa?

La Micro empresa tiene de 1 a 15 empleados y ventas de hasta N\$530.000; La Pequeña empresa de 16 a 100 empleados y ventas de hasta N\$5,300,000.00.

10.- ¿Qué tan importante considera usted el desarrollo de la micro y pequeña empresa en México?

Muy importante, la apertura comercial exige altos niveles de eficiencia y productividad en los negocios y al micro y pequeña empresa son básicas por la cantidad que existen y el personal que emplea por eso son importantes en el tejido productivo nacional.

- 11.- ¿Que tiene que hacer México para salir del subdesarrollo?  
Abatir el índice de analfabetismo, la corrupción preparar más técnicos y profesionales, administrar mejor sus recursos, producir más y mejor, motivar más a su gente productiva y buscar la calidad y la excelencia en todas las ramas económicas.
- 12.- ¿Qué características juzga usted debe de tener un líder?  
Mentalidad positiva y triunfador, visionario con pleno conocimiento de su campo, saber dirigir orientar y motivar al individuo y/o grupos.
- 13.- ¿Sabe usted qué hace un Ingeniero Industrial?  
Supongo que es la persona que conjunta los elementos técnicos, materiales recursos en proceso para obtener el óptimo producto terminado.

14.- ¿Qué es calidad y cómo la mide en su empresa?

Desde la presentación del comercializador, precio, instalación, lo mejor posible para un funcionamiento óptimo, teniendo gente capacitada para dar un mejor servicio de no espera, presentación midiéndola con encuestas, las cuales arrojan opiniones positivas como negativas de nuestro servicio.

15.- ¿Conoce usted lo que es Reingeniería?

No, pero pienso que es hacer las cosas lo mejor cada día.

"MODAS YAMAMOTO" (ROPA CASUAL)

1.- ¿Considera usted que el TLC traerá ventajas competitivas a México? Justifique su respuesta.

Sí, porque habrá mayor empleo y más empresas con capital.

2.- ¿Cree usted que en México existe una cultura empresarial?

¿Porqué?

Muy poca, falta preparación para poder crecer.

3.- ¿Juzga usted que en el país exista una dependencia en la cultura empresarial?

Si, porque la gente preparada viene de otros países para enseñar aquí.

4.- ¿Cuál es su concepto de Servicio? ¿Lo aplica en su empresa?

Bueno si ya la calidad mejora y el cliente lo compra y mejoran las ventas.

5.- ¿Su empresa contribuye al mejoramiento o deterioro ecológico?

¿Porqué?

No, porque lo que fabricamos (ropa casual) no es contaminante.

---

6.- ¿En qué niveles la capacitación es mejor y en cuáles es deficiente?

No se.

7.- ¿Conoce usted lugares en dónde se dé capacitación a empresarios?

NAFIN.

8.- ¿Cuenta su empresa con algún sistema establecido de capacitación? ¿En qué niveles?

No.

9.- ¿Conoce la diferencia entre micro y pequeña empresa?

La micro es la que tiene un número de empleados (2 personas) y tiene un capital muy bajo; la pequeña es la que tiene un número de empleados (7 a 14 personas) y tiene un capital de N\$700.000 o más.

10.- ¿Qué tan importante considera usted el desarrollo de la micro y pequeña empresa en México?

Son las que hacen que crezca el capital como el empleo y crecimiento de la mediana empresa.

11.- ¿Que tiene que hacer México para salir del subdesarrollo?

Darle apoyo a la micro y pequeña empresa para poder darle crecimiento apropiado y crecer y no tener desempleo.

12.- ¿Qué características juzga usted debe de tener un lider?

Tener mando, dominar el ramo, saber que cambio va hacer tener conocimientos de (empresa).

13.- ¿Sabe usted qué hace un Ingeniero Industrial?

Modificar y reestructurar un área de alguna empresa.

14.- ¿Qué es calidad y cómo la mide en su empresa?

Observar bien que salga un producto sin ninguna deficiencia y la mido de acuerdo como tiene su demanda.

15.- ¿Conoce usted lo que es Reingeniería?

No.

SR. ANTONIO VAZQUEZ MALDONADO

MOLINOS DE NIXTAMAL

1.- ¿Considera usted que el TLC traerá ventajas competitivas a México? Justifique su respuesta.

Considero que sí traerá ventajas competitivas, porque será necesario fabricar productos de calidad para poder competir.

2.- ¿Cree usted que en México existe una cultura empresarial?

¿Porqué?

Pienso que sí existe, pues ésta viene desde nuestros antepasados.

3.- ¿Juzga usted que en el país exista una dependencia en la cultura empresarial?

Sí, ya que esto lo tenemos desde la antigüedad.

4.- ¿Cuál es su concepto de Servicio? ¿Lo aplica en su empresa?

Mi concepto de servicio es el atender, a los clientes como si cada uno de ellos es el mejor y tratar de darles siempre un producto que sea de su completo agrado.

5.- ¿Su empresa contribuye al mejoramiento o deterioro ecológico?

¿Porqué?

Desafortunadamente, mi empresa, contribuye al deterioro ecológico, por los desechos sólidos que derramamos en el drenaje.

6.- ¿En qué niveles la capacitación es mejor y en cuáles es deficiente?

Pienso que en los niveles de empresas que cuentan con los recursos suficientes para poder dar esta capacitación.

7.- ¿Conoce usted lugares en dónde se dé capacitación a empresarios?

No, ninguno.

8.- ¿Cuenta su empresa con algún sistema establecido de capacitación? ¿En qué niveles?

No, mi empresa no cuenta con algún sistema establecido, la capacitación se va dando con el tiempo.

---

9.- ¿Conoce la diferencia entre micro y pequeña empresa?

Sé solamente que esta diferencia consiste en los metros cuadrados que ocupa, por el número de trabajadores y por los ingresos.

10.- ¿Qué tan importante considera usted el desarrollo de la micro y pequeña empresa en México?

Pienso que en la actualidad es muy importante, porque existen muchísimas empresas de éstas, pero en el futuro tienden a desaparecer.

11.- ¿Qué tiene que hacer México para salir del subdesarrollo?

Pienso que es necesario crear más fuentes de trabajo, dar mayor impulso a la industria por medio de incentivos y eliminar una gran cantidad de subsidios innecesarios.

12.- ¿Qué características juzga usted debe de tener un líder?

El líder debe de tener grandes y claras ideas, trabajador incansable, mentalidad positiva y sobre todo un gran motivador (Si es con el ejemplo mucho mejor).

---

13.- ¿Sabe usted qué hace un Ingeniero Industrial?

Es alguien que está preparado para resolver las necesidades de la industria, así como seguir preparándose para estar siempre actualizado.

14.- ¿Qué es calidad y cómo la mide en su empresa?

Es elaborar el mejor producto a través de la mejor materia prima y una excelente mano de obra.

15.- ¿Conoce usted lo que es Reingeniería?

No.

SR. JOSE MANUEL BARON SANCHEZ

MODA CASUAL

1.- ¿Considera usted que el TLC traerá ventajas competitivas a México? Justifique su respuesta.

Sí, éste dará a conocer a través de su mano de obra la capacidad que tiene para competir, asimismo mostrará lo anterior como contraste de su falta de industria y tecnología.

2.- ¿Cree usted que en México existe una cultura empresarial?

¿Porqué?

No, derivado de la pregunta pasada y por la falta de estrategia anterior es por ello el surgimiento de empresas mexicanas hoy por al "nueva" visión y campo de acción para con la empresa mexicana.

3.- ¿Juzga usted que en el país exista una dependencia en la cultura empresarial?

Si, debido al campo abierto hoy en día dependemos directamente de la estrategia empresarial de los EEUU.

- 4.- ¿Cuál es su concepto de Servicio? ¿Lo aplica en su empresa?  
Servicio; para mi industria o negocio el tener calidad y buena atención eficiencia y rapidez para con mi cliente; así como una buena imagen de mi negocio y así se mantendrá el mismo.
- 5.- ¿Su empresa contribuye al mejoramiento o deterioro ecológico?  
¿Porqué?  
Considero que es la industria de la moda y el tipo de proceso textiles, por lo que llega a pasar la materia prima a mi negocio sí afecta al deterioro ecológico.
- 6.- ¿En qué niveles la capacitación es mejor y en cuáles es deficiente?  
Referente a la modernización del ramo de confección y aprovechamiento de materias primas como son telas y habilitación de la misma completamente capacitados, las deficiencia las tendremos en la tecnología afectando la rapidez por falta expansión en el negocio.

7.- ¿Conoce usted lugares en dónde se dé capacitación a empresarios?

El colegio de contadores y administradores industriales prestan servicios de actualización y capacitación a profesionistas en estas ramas, así como con el colegio de Nal. de Administradores sin olvidar congresos y simposios que se anuncian.

8.- ¿Cuenta su empresa con algún sistema establecido de capacitación? ¿En qué niveles?

No, debido a lo pequeño que es este negocio.

9.- ¿Conoce la diferencia entre micro y pequeña empresa?

Si la micro empresa se refiere principalmente a artesanos y la pequeña a negocios establecidos y un capital considerado.

10.- ¿Qué tan importante considera usted el desarrollo de la micro y pequeña empresa en México?

Es indispensable para el auge de empleos, así como para la modernización y competitividad para con el momento que se vive de un tratado trilateral.

- 11.- ¿Qué tiene que hacer México para salir del subdesarrollo?  
Agrandar su empresa y tecnología.
- 12.- ¿Qué características juzga usted debe de tener un líder?  
Capacidad de dirigir, un amplio conocimiento en toma de decisiones, así como reconocimiento de su capacidad en el ramo.
- 13.- ¿Sabe usted qué hace un Ingeniero Industrial?  
No.
- 14.- ¿Qué es calidad y cómo la mide en su empresa?  
No estoy muy informado.
- 15.- ¿Conoce usted lo que es Reingeniería?  
No.